VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

ŘEŠENÍ FINANČNÍ KRIZE AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU V PODNIKU

SOLVING OF AUTOMOTIVE INDUSTRY FINANCIAL CRISIS IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. ONDŘEJ MAREK
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE doc. Ing. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.
SUPERVISOR

BRNO 2009

ZADÁNÍ

Abstrakt

Vypracovaná diplomová práce nejprve řeší obecné poznání teoretických východisek souvisejících s celosvětovou finanční krizí a její následný přesun do automobilového průmyslu. Po teoretickém zkoumání práce analyzuje společnost MS technik v období před finanční krizí a především v období poklesu výroby, který je způsoben vlivy finanční krize v automobilovém průmyslu. Hlavní částí je řešení dopadů krize, jejich následků ve společnosti MS technik a především návrhů opatření a jejich následná aplikace v podniku pro vyrovnání se s dopady finanční krize, která v roce 2008 postihla trh automobilového průmyslu.

Abstract

Elaborate master's thesis investigates at first the general knowledge of the theoretical background related with the global financial crisis and its subsequent transfer to the automotive industry. After the theoretical examination is master's thesis analyzing company MS technik in the period before the financial crisis and especially during the drop in production caused by the effects of financial crisis in the automotive industry. The main part of master's thesis is solving the impacts of the crises and their consequences in MS technik and in particular the proposals and their subsequent application in the enterprise to cope with the effects of financial crisis which in 2008 affected the market of the automotive industry.

Klíčová slova

Česky	**Anglicky**
Finanční krize	Financial crisis
Příčiny finanční krize	Causes of financial crisis
Dopady finanční krize	Impacts of financial crisis
Řešení finanční krize	Solving of financial crisis
Snižování nákladů	Costs reduction
Analýza podniku	Analyse of company
Popis podniku	Description of company
Stabilizace podniku	Stabilization of the company

Bibliografická citace:

MAREK, O. *Řešení finanční krize automobilového průmyslu v podniku* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 86 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů.

Brno, 21. května 2009

……
podpis

Poděkování:

Rád bych poděkoval své vedoucí práce doc. Ing. Márii Režňákové, CSc. za podnětné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

1 Úvod

Světová ekonomika v roce 2008 zažila dvě naprosto odlišná pololetí. První polovina roku se nesla ve znamení ekonomické stability. Během léta došlo ke zlomu a ekonomická aktivita v USA i západní Evropě začala prudce klesat přes celou škálu oblastí od průmyslu až po služby.

Druhá polovina roku 2008 se již v celosvětovém měřítku nesla ve znamení výrazné recese. Vše začala výrazně ovlivňovat finanční krize, která odstartovala problémy hypotečního trhu v USA. Finanční krize se z bankovního sektoru začala rychle šířit do dalších odvětví. Jednou z nejvíce a především nejrychleji zasaženou oblastí se stal automobilový průmysl, který v roce 2008 zažil jedny z největších propadů v historii.

Zmíněné oslabení a pokles prodejů v automobilovém průmyslu ovlivnilo řadu dodavatelů. Se stejným problémem se potýká i společnost MS technik, kterou jsem si pro svou diplomovou práci vybral. Výběr není náhodný, ve společnosti MS technik pracuji na pozici vedoucího finančního oddělení.

Společnost MS technik se v polovině roku 2008 začala potýkat s dopady celosvětové finanční krize. Následkem finanční krize ve společnosti MS technik bylo výrazné snížení produkce společnosti oproti předpokladům pro rok 2008.

Aktuálním a velmi důležitým faktem pro budoucí období je vyrovnání se s aktuální situací na trhu a nastavení všech důležitých principů na nově vzniklý trh, ve kterém se dle analytiků počítá s celkovým ponížením výroby o 25% - 40%.

V diplomové práci se nejprve zaměřím na teoretická východiska pro dané téma. Následně provedu analýzu společnosti MS technik a nakonec navrhnu opatření pro překonání finanční krize v podniku. Jejich následná aplikace povede k celkové optimalizaci společnosti i v takto složitém období.

2 Definování cíle práce

Dopady finanční krize na automobilový průmysl v roce 2008 byly drtivé. Pokles výroby přišel v nejméně vhodný čas. První náznaky se objevily v měsíci červnu 2008. Většina analytiků tento fakt spojovala s blížícím se obdobím letních měsíců, které každoročně patřily ke slabým měsícům produkce. Okamžitě po měsících červenec a srpen nepřišlo oživení trhu jako každý rok a produkce v automobilovém průmyslu se dále propadala na historická minima posledních let.

Propady výroby si spousta společností nepřipouštěla a dále vyráběla na své výrobní maximum. Bohužel maximální výroba již nebyla opodstatněná výrobními objednávkami, což mělo za následek pouze výrobu na sklad, nikoli do výrobního procesu jako na počátku roku 2008. Jakmile největší subdodavatelé rozpoznali, že takovým způsobem propad produkce řešit nejde, nastal pro menší subdodavatele propad ještě větší a to z důvodu velkých skladových zásob v řetězci výroby.

Většina společností i přes tento fakt nadále spoléhala na rychlou redukci trhu zpět, ale ta bohužel neproběhla a také se zdá, že v nejbližších letech ani neproběhne. Tento fakt má za následek velké problémy mnoha dodavatelů a subdodavatelů pro automobilový průmysl.

Následky ponížení výroby jsou nejzásadnější u velkých společností a korporací, které přechod přes finanční krizi bude stát spoustu finančních prostředků a interní námahy. Především velké společnosti, které v minulých letech investovaly nemalé finanční prostředky pro srovnání se s trendem stále rostoucího trhu s automobily. Svízelná situace nastane, budou-li v budoucím období řešit návratnost investičního portfolia, které bylo plánováno na velikost automobilového trhu před finanční krizí.

Oživení trhu je zatím v nedohlednu a situace se nelepší. Velice složitou dobu bez ztrát přežijí jen velice pružné společnosti, které jsou schopny reagovat na výkyvy trhu.

Prvním dílčím cílem práce bude obecné poznání teoretických východisek souvisejících s celosvětovou finanční krizí a její následný přesun do automobilového průmyslu.

Následně po teoretickém zkoumání provedu analýzu společnosti MS technik v období před finanční krizí a hlavně v období poklesu výroby, který je způsoben vlivy finanční krize v automobilovém průmyslu.

Hlavním cílem diplomové práce bude zkoumání příčin dopadu krize, jejich následků ve společnosti MS technik a především návrhu opatření a jejich následná aplikace v podniku pro vyrovnání se s dopady finanční krize, která v roce 2008 postihla trh automobilového průmyslu.

3 Teoretická východiska práce

Krize je přirozenou součástí kapitalismu. Socialismus se o trvale nekrizový vývoj pokusil, ale selhal. Krize má očistnou funkci a zabraňuje hospodářské stagnaci. Může identifikovat špatné podniky a manažery a vytvořit tak prostor pro podniky i podnikatele nové. Pokud stát periodické očistě zabrání, nevytvoří se nový prostor, ekonomika začne stagnovat a transformovat se do socialismu.(12)

Základní podmínkou svobodného trhu je, že při každé transakci musí obě strany, prodávající i kupující, realizovat přidanou hodnotu, benefit či zisk. Pokud tomu takto není, tak trh jistě svobodný není. Regulace je nutná k ochraně a k zajištění optimálního chování trhu.(12)

Ekonomika se chová jako organismus, který na daný vstup může reagovat různými výstupy a reakcemi. Jeho adaptabilita a rozhodování zaručuje, že reakce systému na daný vstup bude vždy jiná. Každá krize je tudíž unikátní a vyžaduje svá specifická, nová a unikátní opatření.(12)

3.1 Geneze finanční krize 2008

Prvotní příznaky krize můžeme hledat na hypotečním trhu v USA. Jde především o hypotéky, jež získali žadatelé, kteří by jinak na hypotéku nedosáhli. Zmíněné hypotéky, které nesly vysoké riziko, byly dále použity a transformovány do strukturovaných produktů. Tento proces měl sloužit k diverzifikaci rizika. Základní podmínkou pro významné rozšíření užívání hypoték bylo snížení úrokových sazeb.(11)

Z důvodu stabilizace ekonomiky, především díky předcházení potenciální inflační recesi, začala úroková sazba růst. Tento fakt zapříčinil neschopnost některých klientů splácet své závazky. Nesplácení hypoték či úvěrů ve velké míře změnilo původně rizikově nízko zatížené strukturované cenné papíry na velmi rizikové či téměř bezcenné papíry.(11)

Bankovní systém je na základě těchto vlivů ohrožován ze dvou stran. Nejprve z pohledu nedostatečné záruky za úvěry a hypotéky. Následně dochází k předčasnému zabavení nemovitosti bankou a hromadnému prodeji takovýchto nemovitostí. Tento fakt významně ovlivňuje cenu nemovitosti směrem dolů. Z pohledu strukturovaných cenných papírů, které investiční banky rovněž vlastní, se cena těchto aktiv rovněž snižuje, protože podkladem jsou potenciálně bezcenné hypotéky, respektive hypotéky nesplácené či zrušené. Oba faktory způsobují bankám výrazné ztráty a vedou k vysoké nedůvěře bank navzájem a k výraznému omezení úvěrování reálné ekonomiky. Bankovní systém prakticky přestává vykonávat svoji funkci. Vlády a centrální banky se snaží situaci řešit snižováním úrokových sazeb.(11)

Ztráty finančních institucí v kombinaci s vysokým zadlužením omezily banky v získávání kapitálu, který potřebovaly ke svému refinancování. Bankovnímu sektoru začaly scházet likvidní prostředky.(8)

Na počátku září 2008 se vláda USA rozhodla pomoci dvou velikým hypotečním bankám Fannie Mae a Freddie Mac. Jen týden poté zbankrotovala Lehman Brothers, jedna z největších amerických investičních bank. Pouze den nato se zestátnila největší pojišťovna na světě, firma AIG. Současně také finanční ústav Merill Lynch změnil svého majitele, kontrolu nad ním převzala Bank of America. Následovaly další rekordní propady na burzách po celém světě a již otevřeně se hovořilo o celosvětové hospodářské krizi.(8)

3.2 Vývoj ekonomiky v roce 2008

Světová ekonomika v roce 2008 vykázala dvě rozdílná pololetí. V první polovině roku se ekonomika chovala stabilně, spíše mírně stoupala. Ovšem po polovině roku 2008 došlo ke změně. Ekonomická aktivita na celém světě začala prudce klesat. (1)

3.3 Dopady finanční krize v Evropské Unii

Dopady finanční krize jsou zcela zřetelné rovněž ze statistických dat společnosti Eurostat. Z přiložených údajů můžeme provést porovnání meziročního růstu, resp. poklesu HDP v jednotlivých zemích v EU.

Většina členských zemí EU vykazovala v roce 2007 a do poloviny roku 2008 ekonomickou stabilitu a také meziroční růst HDP. Tato skutečnost se u většiny států EU změnila ve 3. čtvrtletí roku 2008. V tomto období se ekonomika většiny států začala výrazně propadat. Tento fakt kopíruje rovněž výrazný pokles HDP ve většině zemí v EU.

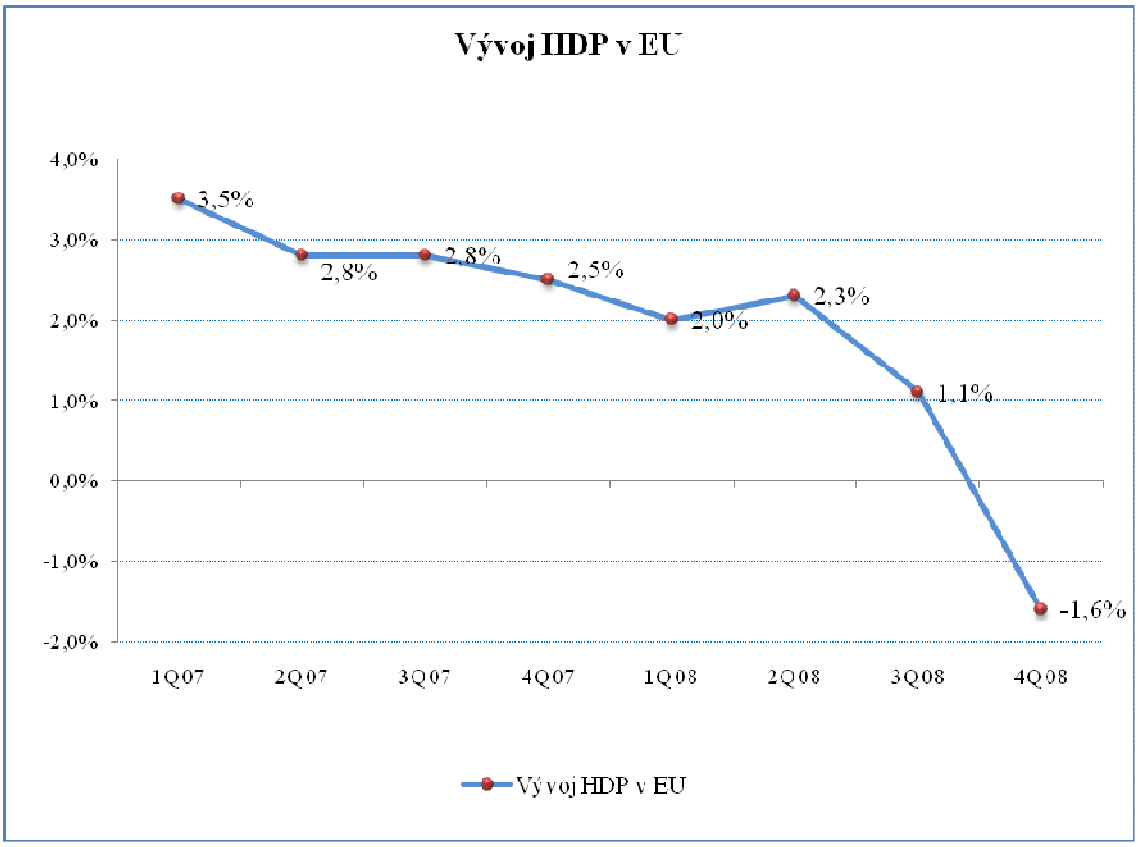
Při srovnání 1. čtvrtletí roku 2008 a 4. čtvrtletí roku 2008 největší propad zaznamenaly státy Lotyšsko, Estonsko, Litva, Slovensko, Slovinsko, Irsko, Lucembursko.

Pokles se nevyhnul také hlavním tahounům evropské ekonomiky. V posledním čtvrtletí roku 2008 se růst HDP v Německu propadl na hodnotu -1,6%, ve Velké Británii na -1,6% a ve Francii na hodnotu -0,9%.

	1Q 07	2Q 07	3Q 07	4Q 07	1Q 08	2Q 08	3Q 08	4Q 08
EU	3,5%	2,8%	2,8%	2,5%	2,0%	2,3%	1,1%	-1,6%
Belgie	2,9%	2,6%	2,8%	2,8%	1,9%	2,1%	1,5%	-0,8%
Bulharsko	5,5%	7,3%	4,9%	6,9%	7,0%	7,1%	6,8%	3,5%
ČR	6,2%	5,9%	5,8%	5,9%	4,4%	4,4%	4,0%	0,2%
Dánsko	2,7%	-0,1%	2,1%	1,9%	-0,4%	1,1%	-1,3%	-3,7%
Německo	3,4%	2,5%	2,4%	1,6%	2,1%	3,4%	1,4%	-1,6%
Estonsko	9,0%	6,7%	5,5%	4,4%	0,2%	-1,1%	-3,5%	-9,7%
Irsko	8,7%	5,9%	4,0%	5,5%	-1,2%	-0,7%	0,3%	-7,5%
Řecko	4,8%	4,0%	4,2%	3,3%	3,4%	3,3%	2,9%	2,2%
Španělsko	3,9%	3,7%	3,6%	3,6%	2,9%	2,3%	0,4%	-0,8%
Francie	2,1%	1,6%	2,4%	2,5%	1,7%	1,5%	0,8%	-0,9%
Itálie	2,2%	1,9%	1,8%	0,5%	0,3%	-0,4%	-1,1%	-3,0%
Kypr	4,5%	4,1%	4,7%	4,6%	4,3%	3,9%	3,5%	2,9%
Lotyšsko	9,0%	9,3%	11,4%	10,0%	0,5%	-1,9%	-5,2%	-10,3%
Litva	7,0%	9,0%	10,5%	8,8%	7,0%	5,2%	2,9%	-2,2%
Lucembursko	7,1%	4,6%	5,3%	3,8%	0,9%	1,5%	-0,7%	-5,2%
Maďarsko	2,5%	0,9%	0,6%	0,5%	1,7%	2,0%	0,8%	-2,3%
Malta	4,1%	3,5%	3,7%	3,2%	2,4%	3,2%	2,0%	-1,2%
Nizozemí	2,9%	2,9%	4,0%	4,1%	3,7%	3,5%	2,0%	-0,6%
Rakousko	3,8%	3,2%	2,7%	2,6%	2,8%	2,4%	1,6%	0,3%
Polsko	6,9%	6,8%	5,7%	7,2%	6,2%	5,8%	5,2%	2,3%
Portugalsko	2,2%	1,8%	1,8%	1,8%	0,8%	0,6%	0,4%	-1,7%
Rumunsko	6,1%	5,9%	5,8%	6,8%	8,2%	9,3%	9,2%	2,9%
Slovinsko	7,6%	6,6%	7,5%	5,4%	5,7%	5,5%	3,9%	-0,8%
Slovensko	8,0%	8,5%	10,5%	14,3%	9,3%	7,9%	6,6%	2,5%
Finsko	4,7%	4,6%	3,7%	3,8%	2,4%	2,5%	1,5%	-2,4%
Švédsko	2,7%	3,1%	2,3%	2,1%	0,9%	3,0%	0,3%	-4,9%
Velká Británie	4,3%	2,4%	2,3%	3,0%	2,5%	1,6%	0,5%	-1,6%

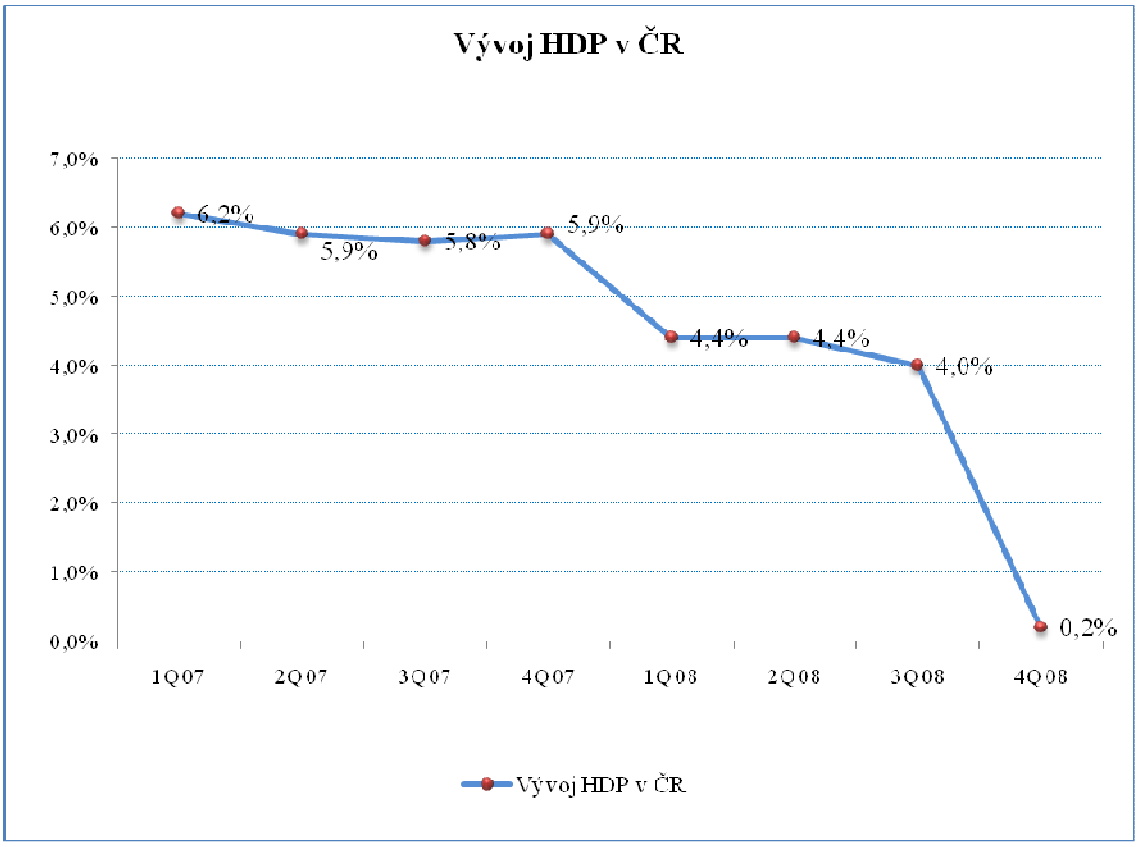
Tabulka 1 vývoj HDP v zemích EU
Zdroj: Eurostat, 2009

Při pohledu na vývoj EU jako celku je jasně patrný pokles vývoje HDP ve 3. a 4. čtvrtletí roku 2008. Ještě ve 2. čtvrtletí dosahoval meziročně růst HDP 2,3%, následně ve 3. čtvrtletí zaznamenal propad na hodnotu 1,1% a nakonec se ve 4. čtvrtletí zastavil na konečné hodnotě -1,6%.



Graf 1 vývoj HDP v EU

Ekonomika v ČR ještě ve 3. čtvrtletí roku 2007 vykazovala v porovnání s ostatními státy v EU velmi slušný růst HDP, v posledním čtvrtletí roku 2008 přišel výrazný pokles, který se zastavil na meziroční hodnotě 0,2%.



Graf 2 vývoj HDP v ČR

Provedená analýza získaných statistických dat společnosti Eurostat potvrzuje výrazný propad ekonomiky ve všech státech EU od 3. čtvrtletí roku 2008. Tento fakt má za následek dopad celosvětové ekonomické krize na evropské hospodářství a jeho průmysl.

3.4 Automobilový průmysl v krizi

Důsledky finanční krize, která se překlopila v krizi ekonomickou, jsou jasně zřetelné. Neochota bank poskytovat úvěry, rostoucí nezaměstnanost a snižování poptávky se přenášejí a prohlubují recesi v celé řadě odvětví.(10)

V souvislosti s dopady krize na evropské a také české hospodářství se nejčastěji mluví o ztrátách automobilového průmyslu, který je velkým tahounem ekonomiky. Většina automobilek musela kvůli nízké poptávce propouštět a omezit výrobu. (3)

Automobilový průmysl se významným způsobem podílí na výkonu ekonomiky států. Podíl automobilového průmyslu na HDP v zemích EU je mezi hodnotami 15-25%. Jeho oslabení tedy znamená pro řadu zemí nejen výrazný zásah do vývoje a výkonu ekonomiky, ale také do rozpočtu státu. Automobilový průmysl zaměstnává velké množství lidí a je napojen na celou řadu firem - dodavatelů. Snižování výroby a propouštění pracovníků automobilek se přesunuje a dostává do problémů další odvětví. Dodavatelé automobilek jsou nuceni propouštět své zaměstnance a omezit nebo dokonce zastavit výrobu. Proto státy přistupují k opatřením, které mají posílit poptávku na trhu automobilů a tím trh automobilů oživit.(10)

3.4.1 Statistiky prodeje automobilů v roce 2008

Získaná statistická data z evropského automobilového klastru výraznou recesi automobilového průmyslu jen potvrzují. Při analýze získaných dat srovnáváme prodeje nových automobilů v roce 2007 a 2008, následně porovnáváme prodeje měsíce prosince roku 2007 a 2008.

	rok	**rok**	**% změna**
Stát	**2008**	**2007**	**08/07**
Rakousko	293 697	298 182	-1,5
Belgie	535 947	524 798	+2,1
Dánsko	149 967	162 684	-7,8
Finsko	139 647	125 617	+11,2
Francie	2 050 282	2 064 543	-0,7
Německo	3 090 040	3 148 163	-1,8
Řecko	267 242	279 794	-4,5
Irsko	151 607	186 540	-18,7
Itálie	2 160 131	2 493 106	-13,4
Lucembursko	52 359	51 332	+2,0
Nizozemí	499 980	505 538	-1,1
Portugalsko	213 386	201 816	+5,7
Španělsko	1 161 176	1 614 835	-28,1

Švédsko	253 982	306 794	-17,2
Velká Británie	2 131 795	2 404 007	-11,3
Island	9 033	15 942	-43,3
Norsko	110 617	129 195	-14,4
Švýcarsko	287 489	284 688	+1,0
Bulharsko	45 143	43 521	+3,7
Česká Republika	143 661	132 542	+8,4
Estonsko	24 335	30 902	-21,3
Maďarsko	155 909	171 661	-9,2
Litva	19 192	32 497	-40,9
Lotyšsko	21 514	20 988	+2,5
Polsko	319 965	292 376	+9,4
Rumunsko	285 489	312 532	-8,7
Slovenská Republika	70 040	59 700	+17,3
Slovinsko	68 533	65 511	+4,6
Celkem	**14 712 158**	**15 959 804**	**-7,8**

Tabulka 2 přehled prodejů nových automobilů 2007 a 2008
Zdroj: ACEA,2009

Počet registrací nových osobních automobilů v EU v roce 2008 klesl o 7,8% oproti roku 2007 na 14.712.158 vozů. Tento fakt znamená nejostřejší pokles prodejů od r. 1993.

Největší propad prodejů nových osobních automobilů zaznamenalo Španělsko, Itálie a Velká Británie. Zcela nejhlubší propad postihlo Španělsko. V roce 2007 zde bylo prodáno 1.614.835 nových automobilů, což je ve srovnání s prodeji roku 2008 ve výši 1.161.176, propad o 453.659 nových automobilů.

Statistická data nám umožní provést také analýzu z pohledu prodejů jednotlivých značek. Největší recesi prodejů registrujeme u značky Opel, dále následuje Renault a Toyota.

VOLKSWAGEN	1 570 583	1 632 353	-3,8
AUDI	663 310	661 676	+0,2
SEAT	336 210	386 565	-13,0
ŠKODA	452 901	482 355	-6,1

PEUGEOT	1 007 713	1 107 524	-9,0
CITROEN	857 694	944 505	-9,2
FORD	1 224 750	1 276 651	-4,1
VOLVO	236 485	265 159	-10,8
OPEL/VAUXHALL	1 155 422	1 343 527	-14,0
CHEVROLET	181 317	201 067	-9,8
SAAB	64 916	84 016	-22,7
GM	5 261	5 593	-5,9
RENAULT	1 102 011	1 208 461	-8,8
DACIA	184 109	173 337	+6,2
FIAT	957 267	976 749	-2,0
LANCIA	113 978	122 093	-6,6
ALFA ROMEO	102 223	144 220	-29,1
BMW	675 454	704 233	-4,1
MINI	144 007	144 928	-0,6
TOYOTA	785 242	890 598	-11,8
LEXUS	29 339	39 512	-25,7
MERCEDES	687 199	743 314	-7,5
SMART	101 756	95 092	+7,0
NISSAN	337 913	310 700	+8,8
HYUNDAI	271 064	305 552	-11,3
HONDA	264 238	313 484	-15,7
SUZUKI	250 888	286 400	-12,4
MAZDA	245 062	240 050	+2,1
KIA	234 965	253 422	-7,3
MITSUBISHI	119 956	142 906	-16,1
LAND ROVER	69 309	92 718	-25,2
JAGUAR	37 587	33 387	+12,6
CHRYSLER	93 315	120 440	-22,5
Ostatní	148 715	227 217	-34,5
Celkem	**14 712 158**	**15 959 804**	**-7,8**

Tabulka 3 prodej automobilů dle značky 2007 a 2008
Zdroj: ACEA,2009

Meziroční propad je ještě rapidnější při srovnání prodejů měsíců prosince 2007 a prosince 2008. Meziročně se prodeje v tomto období propadly o 17,8%. Největší propady prodejů postihly Španělsko, Velkou Británii, Francii a Itálii.

Stát	měsíc prosinec/2008	měsíc prosinec/2007	% změna prosinec 08/prosinec 07
Rakousko	15 712	18 768	-16,3
Belgie	21 837	23 695	-7,8
Dánsko	8 395	13 838	-39,3
Finsko	4 474	2 097	+113,4
Francie	153 686	182 548	-15,8
Německo	225 981	241 905	-6,6
Řecko	7 938	10 414	-23,8
Irsko	188	493	-61,9
Itálie	140 656	162 223	-13,3
Lucembursko	2 761	2 926	-5,6
Nizozemí	7 247	8 963	-19,1
Portugalsko	21 158	15 348	+37,9
Španělsko	72 377	144 441	-49,9
Švédsko	17 156	30 750	-44,2
Velká Británie	108 691	137 960	-21,2
Island	46	850	-94,6
Norsko	7 819	9 222	-15,2
Švýcarsko	23 026	22 683	+1,5
Bulharsko	3 617	6 035	-40,1
Česká Republika	10 304	10 551	-2,3
Estonsko	985	1 812	-45,6
Maďarsko	10 540	12 930	-18,5
Litva	963	2 253	-57,3
Lotyšsko	1 029	1 760	-41,5
Polsko	29 654	26 677	+11,2
Rumunsko	18 852	24 143	-21,9
Slovenská Republika	6 393	5 293	+20,8
Slovinsko	3 161	4 319	-26,8
Celkem	**924 646**	**1 124 897**	**-17,8**

Tabulka 4 přehled prodejů nových vozů v prosinci 2007 a 2008
Zdroj: ACEA,2009

Z provedené analýzy dat evropského automobilového klastru je jasně patrný pokles prodejů nových osobních automobilů v roce 2008. Poptávka po nových automobilech se

oproti roku 2007 snížila o 7,8%. Ještě rapidnější je pokles meziročních prodejů ve srovnání měsíce prosince 2007 a 2008 kde úbytek dosahuje hodnoty 17,8%.

3.5 Opatření vybraných zemí proti recesi

Velká Británie

Britská vláda již v říjnu 2008 oznámila záchranný plán pro britské banky v hodnotě 50 miliard liber. Dalších 200 miliard liber vyčlenila pro krátkodobé půjčky, které mají zajistit bankám v případě potřeby hotovost.(4)

V roce 2009 vláda nabídne záruky na úvěry malým a středním firmám v hodnotě 20 miliard liber a také představí plán pomoci automobilovému průmyslu k přežití recese. Plán rovněž zahrnuje garanci úvěrů pro automobilové společnosti v celkovém objemu 2,3 miliardy liber.(4)

Francie

V roce 2008 vláda podpořila bankovní sektor v hodnotě 320 miliard eur. Zmíněná částka bude využita pro stabilizaci bankovního sektoru. Dalších 40 miliard eur bude sloužit jako pomoc bankám, pokud budou mít problémy s okamžitou likviditou. Dalších 26 miliard eur vyčlenila vláda pro oživení ekonomiky.(4)

V roce 2009 může vláda poskytnout až šest miliard eur na podporu automobilového sektoru. Podmínkou je ovšem zachování pracovních příležitostí. Součástí plánu je také finanční bonus 1000 eur pro obyvatele, kteří si koupí vůz s nízkými emisemi a odevzdají přitom nejméně deset let staré auto (tzv. šrotovné).(4)

Německo

Německý parlament schválil podporu ekonomiky v objemu 50 miliard eur, zmíněná částka je největší v poválečných dějinách Německa. Součástí plánu je i snížení daní

a zavedení šrotovného ve výši 2500 eur za koupi nového, energeticky úsporného automobilu a odevzdání nejméně devět let starého vozu.(4)

Již v listopadu 2008 byla schválena první německá podpora v objemu přes 30 miliard eur a v případě potřeby vláda předpokládá poskytnutí dalších až 500 miliard eur ve formě ručení a přímé kapitálové výpomoci bankám z veřejných prostředků.(4)

Itálie

Na konci roku 2008 vláda schválila soubor opatření přesahující 80 miliard eur, který má pomoci bankám, rodinám a podnikům vypořádat se s dopady globální finanční krize. V roce 2009 vláda plánuje pomoci automobilovému sektoru a dalším průmyslovým odvětvím v hodnotě přes dvě miliardy eur. Stát také zavedl tzv. šrotovné za likvidaci starého vozu a prémii na koupi nového, ekologičtějšího automobilu. Hodlá rovněž poskytnout daňovou úlevu na nákupy elektrospotřebičů a nábytku v hodnotě přes 10.000 eur. (4)

3.6 Východiska z krize

Hledání řešení finanční krize je podobně naučné jako krize sama.

3.6.1 Hledání úspor – redukce výdajů a plýtvání

- Redukování nákladů,
- hledání nadbytečných lidí,
- zlepšování výrobků a procesů výroby,
- redukování nepotřebných kapacit,
- neustálé zlepšování, které je přímo závislé na neustálém růstu společnosti.(5)

Hlavní formy zbytečných výdajů:

- vyrábí se příliš mnoho, anebo příliš málo,
- zbytečné práce, nad rámec definované specifikace,
- zbytečný pohyb, který nepřidává hodnotu,
- vysoké zásoby, které přesahují minimum potřebné na splnění výrobních úloh,
- čekání na součástky, informace anebo na skončení technologického cyklu,
- nevyužité schopnosti pracovníků,
- každá nadbytečná doprava a manipulace,
- odstraňování nekvality.(5)

Metody hledání úspor

LEAN

- Aplikací této metody dosáhne společnost redukci nákladů a plýtvání ve výrobním procesu.
- Nejdůležitější je analýza současného stavu, která odkryje plýtvání a jeho příčiny. Pro rozkrytí těchto údajů se používají interní a externí audity, modelování a simulace procesů.
- Definování budoucího stavu a postup změny, který je zaručen projekty změny a akčními plány.
- Optimalizace procesu, snaha o odstranění plýtvání z jednotlivých procesů s využitím systému štíhlé výroby a kvality v procesu.
- Integrace procesů, odstranění plýtvání mezi procesy výroby pomocí sestavení výrobních buněk a toku výroby.
- Synchronizace procesů, zajištění plynulého toku materiálu a informací.(5)

TOC

- Metoda používající se pro nalezení úzkých míst v procesu.
- Nejprve dochází k nalezení úzkého místa na základě provedení auditu, kapacitního propočtu popř. různých druhů simulací.

- Následně dochází k vytažení úzkého místa a jeho eliminaci na základě kvality, štíhlé výroby a principů redukování variability procesu.(5)

SIX SIGMA

- Využitím metody Six Sigma ve společnosti dojde při správné aplikaci k optimalizaci procesu z hlediska kvality, času a plnění termínů.(5)

3.6.2 Finanční plánování

Úkolem finančního plánu je finančně zajistit splnění cílů podniku a udržet, resp. zlepšit jeho finanční zdraví. Ve finančních plánech se promítá veškerá činnost podniku. Dlouhodobé cíle podniku jsou zajišťovány dlouhodobými finančními plány. Krátkodobé cíle se zabezpečují krátkodobými finančními plány nebo rozpočty.(6)

Dopad finanční krize byl z hlediska finančního plánování velice náhlý, proto musí být využito krátkodobého finančního plánu, který na rozdíl od plánu dlouhodobého řeší aktuální stav v daném roce popř. v roce následujícím.

3.6.3 Využití strategického managementu

Ve strategii je důležité co děláte, nikoli co říkáte. Co firma dělá je strategie. Strategie není o strategických dokumentech, heslech a prezentacích, ale o akci celé společnosti. Důležitá je orientace na realizaci cílů a formulací.(5)

Nové strategické příležitosti:

- zvyšování produkce – vytváření bohatství,
- hledání a rozvoj talentů,
- inovace, vytváření nových procesů,
- investice do nejlepších lidí,
- zákazník je náš pán, ale také náš partner,

- hledání nových příležitostí a vytváření nových trhů.(5)

SWOT analýza

Technika strategické analýzy, založená na analýze vnitřních faktorů společnosti (silné a slabé stránky) a faktorů prostředí (příležitosti a hrozby). SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostem a ohrožením. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je ale identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.(9)

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku:

- patenty,
- speciální marketingové analýzy,
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům,
- nové inovativní produkty a služby,
- umístění podniku,
- nákladová výhoda,
- jedinečné know - how,
- kvalitní procesy a postupy,
- nové technologie,
- silná značka a reputace.(9)

Na rozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX) platí pro slabé stránky pravidlo MINI, nebo-li snažíme se o minimalizaci jejich vlivu.(9)

Typické slabé stránky podniku:

- špatná marketingová strategie,
- nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci),
- umístění podnikání,
- konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům,
- špatná kvalita produktů a služeb,
- slabá reputace a značka,
- vysoké náklady a nízká produktivita.(9)

Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme tuto oblast typických příležitostí maximalizovat, tak aby nám přinášela co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence a zároveň se co nejvíce:

- přiblížit přáním zákazníka,
- rozvoj a využití nových trhů (internet, Čína atd.),
- strategické aliance, fúze, strategické partnerství,
- oslovení nových zákaznických segmentů,
- nové mezinárodní obchody,
- odstranění mezinárodních obchodních bariér,
- outsourcing některých podnikových procesů (outsourcing procesu předpovědi poptávky).(9)

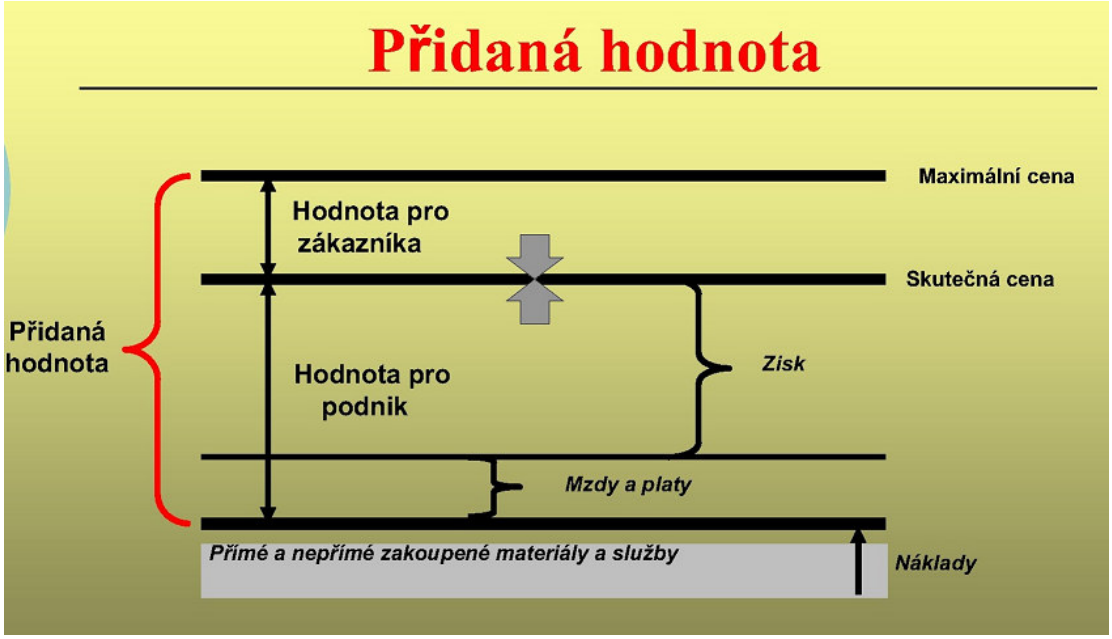
Poslední složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, kterými mohou být zejména:

- nová konkurence na trhu,
- cenová válka,
- stávající konkurent přichází na trh s inovativním řešením, produktem nebo službou,
- regulace trhu,
- zvýšení tržních bariér,
- zavedení zdanění na vaše produkty nebo služby.(9)

3.6.4 Inovace

V oblasti inovací je kladen důraz především na systematické inovační procesy, které se zabývají eliminací plýtvání v procesech a mezi procesy. Dále na snižování variability procesů a stabilizace systémů. Nakonec se zaměřuje na úzká místa procesů.(5)

Nejdůležitějším faktorem je orientace na přidanou hodnotu, stejně jako na přiloženém obrázku pana M. Zeleného, který popisuje princip přidané hodnoty.



Obrázek 1 princip přidané hodnoty
Zdroj: Milan Zelený, 2008

3.6.5 Metody finanční analýzy

Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci organizace. Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. poměrové ukazatele. Ukazatele se obvykle sdružují do skupin, přičemž každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu organizace. Jedná se o ukazatele rentability, ukazatele likvidity, aktivity a ukazatele zadluženosti.(7)

UKAZATELE RENTABILITY

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci.(7)

UKAZATELE LIKVIDITY

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu. Součástí finančního zdraví podniku je proto zachování platební schopnosti. Likvidita je momentální schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky. Solventnost je obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Likvidnost označuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy.(7)

UKAZATELE AKTIVITY

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost podniku tvořit přidanou hodnotu. Jedná se o schopnost podniku rychle využívat svého majetku.(7)

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Hlavním motivem financování svých činností cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání se zdroji vlastními. Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem.(7)

3.6.6 Analýza okolí podniku

Základem pro formulování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a okolím. Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v

budoucnu nastat. K tomu je nezbytná strategická předvídavost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení.(6)

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku.(6)

Funkční okolí

- Dodavatelé (stroje, suroviny, energie, finance, informace, pracovní síla),
- marketingové mezičlánky (obchodníci, makléři, dopravci, banky, sklady),
- trhy (výrobní spotřeba, konečná spotřeba).(6)

Konkurenční okolí

- Výrobková konkurence,
- firemní konkurence.(6)

Externí okolí

- Finanční okolí (banky, fondy, akcionáři, burzovní makléři),
- masová média (publicita),
- úřady a zákonodárci,
- občanské hnutí (ekologové, spotřebitelé,…),
- široká veřejnost. (6)

Makrookolí

- Demografické (přírůstek obyvatel, průměrné stáří, velikost rodiny, vzdělanost,…),
- národohospodářské (přírůstek reálných důchodů, nezaměstnanost, inflační tendence,...),
- přírodní zdroje (nedostatkovost, růst nákladů, životní prostředí, zákonodárné iniciativy),

- technologické (urychlování technologického rozvoje, inovativní možnosti, význam malých firem, čas,…),
- politické,
- kulturní.(6)

3.6.7 Ostatní opatření

Stop velkým investicím

V době finanční krize je důležité zaměření na řešení jen rozpracovaných a nedokončených akcí. Investice do budov a nejnovějších technologií je v aktuální chvíli neúčelná a nepřinesla by žádnou vyšší přidanou hodnotu.

Jiné stanovisko platí u drobných investičních akcí, které by mohly směřovat ke zvyšování přidané hodnoty a také ke zlepšování produktivity práce.

Rozvoj zaměstnanců

Období finanční krize je optimálním časovým úsekem pro výchovu, vzdělávání a trénink zaměstnanců. Ideální dekáda pro přípravu na budoucnost a rozvoj talentů uvnitř společnosti.(5)

Pokud je tato oblast nedoceněna, tak dochází k nedostatku osob k řešení problémů, nedostatku času na rozvoj, nedostatečným výsledkům, nedotahování věcí do konce, nedostatku času a přepracovanosti vedoucích.(5)

Využití IS

Obchodní role a strategické vnímání IS v podniku se stává stále významnějšími. Tématikou efektivnosti provozování IS v podniku se s rostoucí měrou zabývají majitelé společností, manažeři a IT specialisté. Důvodem je skutečnost, že provozováním kvalitního IS mohou ovlivňovat hodnotu podniku, jeho konkurenceschopnost, vztahy podniku k zákazníkům a dodavatelům.(2)

Procesy zaměstnanců

Top management – strategie, realizace strategie, strategické inovace (výrobky, služby, procesy, podnikatelské systémy, vzdělávání, řízení).(5)

Střední management – projekty na realizaci strategie, projekty na snižování nákladů a optimalizace procesů, vzdělávání.(5)

Pracovníci – workshopy, zlepšování procesů, odstranění plýtvání, tréninky a vzdělávání.(5)

3.7 Jak využít krizi pro posílení podniku

Krize v podniku, pokud je podchycena včas a nezasáhla především finanční oblast podniku, se může za určitých podmínek a při pozitivním působení dalších faktorů stát pro podnik příležitostí. V období krize dochází k mobilizaci sil, k jejich soustředění na úzký problém, ke zvýšení aktivity pracovníků v podniku. V tomto období se zpravidla hledají cesty, jak se dostat z nepříznivé situace, odstraňují se slabé podnikové stránky a často dochází i k výměně vedoucích pracovníků. Pro schopné vedoucí pracovníky je krize výzvou nejen k jejímu úspěšnému vyřešení, ale k nové podnikové strategii a k hledání a využití nových příležitostí.(13)

Krize v podniku může vzniknout z velké škály zdrojů nebo příčin, které mohou být jak uvnitř, tak i vně podniku, má rovněž velkou škálu projevů, které se v závěrečné fázi koncentrují do finanční oblasti podniku. Rovněž rychlost a časový úsek, který je od vzniku krize do jejího destruktivního působení, může být diametrálně odlišný. (13)

4 Analýza řešeného problému

Následující kapitola diplomové práce analyzuje a popisuje stav ve sledované společnosti MS technik.

4.1 Popis zkoumané společnosti MS technik spol. s r.o.

Společnost MS Technik byla založena v Šenově u Nového Jičína v roce 2001, již od svého počátku se zaměřovala na lisování a svařování plechových výlisků především pro automobilový průmysl.

Cíle MS technik:

1) Dosažení trvalé prosperity firmy zejména:

   a) kvalitou vyhotoveného výrobku,

   b) kvality nakupovaného materiálu,

   c) spolehlivostí vztahu se zákazníky a dodavateli.

2) Zavedení a upevnění jejího stále zvučnějšího jména na trhu automobilového průmyslu svou okamžitou reakcí a maximální vstřícností na nově vzniklé často velmi komplikované požadavky stálých či nových zákazníků, kteří mnohdy patří do elity nejen Evropského automobilového průmyslu, což je důkazem celkové spolehlivosti firmy MS Technik.

3) Maximální reinvestovaní vytvořeného zisku a s tím spojené zvyšování hodnoty společnosti MS Technik.

4) Neustálé zdokonalování schopností MS Technik pracovníků pomocí seminářů, školení, kurzů.

Rok 2004 se stal jedním z významných období pro firmu MS Technik, neboť obohatila svůj, již dobře zavedený, strojový park hned o několik strojů v podobě lisů, svařovacích přístrojů, poloautomatických linek, galvanovnu včetně doplňkových technologií odmašťování, omílání a broušení. Ve stejném roce firma MS Technik rozšířila své výrobní prostory o další provoz v blízkém Rožnově pod Radhoštěm. Tento krok byl velmi důležitý i z důvodů kontroly nejen kvality při lisování a svařování, které prováděla do této doby, ale i při povrchových úpravách a všech pracovních procesech, které firma MS Technik do roku 2004 prováděla pomocí kooperací s jinými firmami, což bylo mnohdy, z hlediska striktně požadované kvality výrobku, kvality a controllingu prováděného procesu, pro tyto firmy velmi těžkou a zdlouhavou záležitostí.

V současnosti nabízí společnost MS Technik lisování, výrobu forem pro lisování, svařování, obrábění, montážní práce a povrchovou úpravu (včetně zvláštních požadavků zákazníků na daný výrobek) technicky mnohdy velmi náročných dílů s vysokou sériovostí, s vysokou kvalitou a včasností dodávek pro automobilový průmysl.

Společnost MS Technik spol. s r. o. je stále se rozvíjející společností i v oblasti řízení kvality. V roce 2003 byla společnost MS Technik certifikována dle norem ISO 9001:2000 a ISO 16949:2002. V průběhu roku 2005 zavedla společnost MS Technik systém enviromentálního managementu dle požadavků ISO 14001.

4.1.1 Výrobní program

Stále se rozšiřující a zdokonalující výrobní proces společnosti MS Technik disponuje těmito technologiemi:

Lisování:

- na výstředníkových a klikových lisech s ručním zakládáním, na lisech postupových s automatickým podáváním.

Svařování a nýtování:

- odporové svařování, nýtování na rotačním nýtovacím stroji.

Pokovování:

- závěsové a hromadné zinkování železných dílů, v bubnové lince a na závěsných linkách,
- chromát: žlutý, modrý, černý,
- pasivace zinkové vrstvy.

Ostatní:

- výroba forem pro lisování, odmašťování, omílání, broušení, frézování, vrtání, montážní práce.

4.1.2 Hlavní zákazníci

Hlavními zákazníky jsou především subdodavatelé automobilového průmyslu většinou z oblasti Západní a Střední Evropy, jedná se především o tyto společnosti:

BROSE CZ spol. s r.o.

Společnost se sídlem v průmyslové zóně v Kopřivnici. Skupina Brose se řadí mezi expanzivní mezinárodní automobilové dodavatele. Brose CZ spol. s r.o. v Kopřivnici má přes 1.000 zaměstnanců a vyrábí manuální i elektrická polohovadla sedadel, zámky bočních a pátých dveří a zvedače oken.

Faurecia Exhaust Systems s.r.o.

Společnost se sídlem v Bakově nad Jizerou. Jedná se o českou pobočku, která je součástí mezinárodního koncernu Faurecia, předního světového výrobce komponentů pro automobilový průmysl. Závod v Bakově nad Jizerou patří do skupiny výfukových systémů. Mezi hlavní zákazníky patří výrobci automobilů Škoda Auto, VW, Opel,

Volvo, Audi a řada dalších. Výroba byla zahájena v lednu 2000. V současné době společnost Faurecia v Bakově zaměstnává 685 zaměstnanců. Celý koncern zaměstnává přes 65.000 zaměstnanců po celém světě.

Benteler ČR s.r.o.

Firma Benteler ČR s.r.o. se sídlem v Chrastavě a závody ve Stráži nad Nisou, Chrastavě, Jablonci nad Nisou, Rumburku a Liberci je významným dodavatelem podvozkových a bezpečnostních dílů pro přední výrobce osobních automobilů, jako je Škoda Auto, Volkswagen, BMW, Porsche, Saab, Audi, Suzuki, Opel a další.

Výrobním programem jsou především podvozkové díly (zadní nápravy, spodní ramena, držáky tlumičů), jakož i modul zadní nápravy, díly bezpečnostní (držák palubní desky, výztuhy sloupků karoserie, výztuhy dveří, výztuhy nárazníku) a nově motocyklové rámy pro BMW. V roce 2004 a 2005 byla založena vývojová centra pro vývoj bezpečnostních a podvozkových dílů.

V robotizovaných provozech společnost používá výrobní technologie jako jsou tavné a odporové svařování, laserové a plazmové řezání, tváření za tepla a za studena, hydroformování, třískové obrábění, lisování za studena a další.

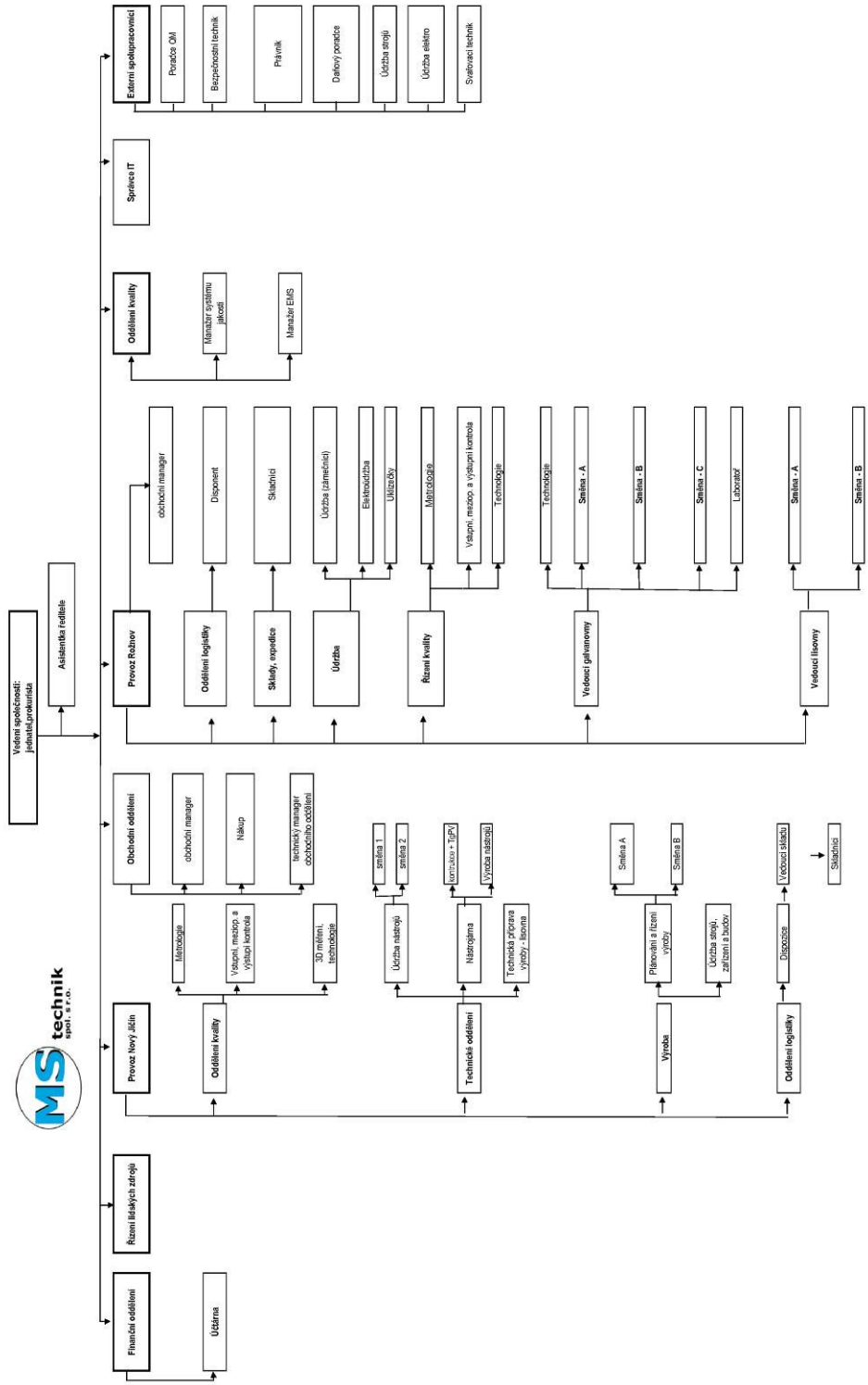
Magna Cartech spol. s r.o.

Kanadský koncern Magna International Inc. je jedním z největších dodavatelů automobilového průmyslu celosvětově. Magna vyvíjí a vyrábí systémy, sestavy i celé moduly. Pro některé finalisty jsou vyvíjeny a vyráběny i kompletní automobily. V současné době zaměstnává Magna ve 217 výrobních závodech a 49 vývojových centrech po celém světě asi 81 tisíc zaměstnanců ve 22 zemích. Závody koncernu jsou zastoupeny v Severní i Jižní Americe, Evropě i Asii.

Magna Cartech v Českých Velenicích je součástí divize Cosma, jejímž výrobním programem je lisování a sváření plechových dílů karoserií. Podnik je specializován na výrobu ocelových výlisků a jejich svařování. Největšími zákazníky podniku jsou Magna Steyr Fahrzeugtechnik Graz, Volkswagen, Škoda, Daimler Chrysler, Saab, BMW nebo GM.

Dalšími významnými zákazníky jsou společnosti ŠKODA AUTO, a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi, TATRA, a.s. se sídlem v Kopřivnici, VIZA AUTO CZ, s.r.o. se sídlem v Plzni a další.

4.1.3 Organizační schéma



Obrázek 2 organizační schéma

4.2 Finanční analýza společnosti

Na základě získaných dat ze společnosti MS technik provedu finanční analýzu podniku za roky 2005–2007. Jako podklad analýzy použiji výkaz zisku a ztrát a rozvahu let 2005-2007.

Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu v Kč

Označení		2005	2006	2007
I.	Tržby za prodej zboží	15 654 934	5 400 460	7 924 905
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	12 469 700	3 470 000	6 061 450
+	Obchodní marže	3 185 234	1 930 460	1 863 455
II.	Výkony	155 310 981	158 218 985	211 058 268
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	156 493 351	155 177 941	189 084 146
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 182 370	2 569 829	21 974 122
3.	Aktivace	0	471 215	0
B.	Výkonová spotřeba	123 080 811	120 911 041	153 368 626
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	112 447 187	107 048 979	131 949 306
B.2.	Služby	10 633 623	13 862 062	21 419 320
+	Přidaná hodnota	35 415 405	39 238 404	59 553 097
C.	Osobní náklady	26 634 365	32 209 009	46 018 187
C.1.	Mzdové náklady	18 849 909	22 873 551	32 728 206
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 538 736	7 869 958	11 345 131
C.4.	Sociální náklady	1 245 720	1 465 500	1 944 850
D.	Daně a poplatky	616 754	119 883	117 387
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 238 044	2 799 406	3 556 851
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 015 819	1 969 671	3 743 727
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 203 352	900 000	2 650 000
2.	Tržby z prodeje materiálu	2 812 467	1 069 671	1 093 727
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 943 746	900 000	2 686 499
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	590 735	900 000	2 686 499
F.2.	Prodaný materiál	2 353 011	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 026 649	2 168 250	1 583 508

H.	Ostatní provozní náklady	897 010	655 657	452 173
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	8 127 955	6 692 371	12 049 235
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého majetku finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1 586	837	950
N.	Nákladové úroky	748 621	967 900	1 346 565
XI.	Ostatní finanční výnosy	636 686	606 987	1 841 533
O.	Ostatní finanční náklady	4 038 704	3 426 182	4 878 878
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-4 149 052	-3 786 258	-4 382 960
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	360 480	395 040	1 862 580
Q.1.	- splatná	0	0	1 897 980
2.	- odložená	360 480	395 040	-35 400
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 618 423	2 511 072	5 803 695
XIII.	Mimořádné výnosy	0		0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
S.1.	- splatná	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	3 618 423	2 511 072	5 803 695
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	3 978 903	2 906 112	7 666 275

Rozvaha v plném rozsahu v Kč

Označení		2005	2006	2007
	AKTIVA CELKEM	60 415 605	61 092 859	103 763 361
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	Dlouhodobý majetek	17 811 363	23 119 994	22 835 751
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 481 324	915 367	693 180
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	1 405 744	915 367	693 180
4.	Ocenitelná práva	0	0	
5.	Goodwill	0	0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	75 580	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	16 330 039	22 204 627	22 142 571
B.II.1.	Pozemky	394 690	394 690	394 690
2.	Stavby	8 295 856	8 161 798	11 748 199
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	6 681 629	11 208 459	9 949 482
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	957 865	2 439 681	50 200
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	36 957 233	35 396 348	77 784 760
C.I.	Zásoby	12 659 190	14 260 218	40 559 022

C.I.1.	Materiál	7 861 154	7 745 579	12 373 446
2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 822 153	3 186 073	21 631 191
3.	Výrobky	1 975 883	3 328 566	6 554 384
4.	Zvířata	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
6.	Jiné pohledávky	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka			
C.III.	Krátkodobé pohledávky	20 803 650	19 652 441	33 238 461
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	19 547 220	19 252 995	31 333 835
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0		0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 256 430	399 447	1 892 416
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	0	0	12 210
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 494 393	1 483 688	3 987 278
C.IV.1.	Peníze	74 091	96 186	241 884
2.	Účty v bankách	3 420 302	1 387 502	3 745 394
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		0	
D.I.	Časové rozlišení	5 647 010	2 576 517	3 142 850
D.I.1.	Náklady příštích období	3 194 175	2 576 517	3 083 366
2.	Příjmy příštích období	2 452 835		59 484

Rozvaha v plném rozsahu v Kč

Označení		2005	2006	2007
	PASIVA CELKEM	60 415 605	61 092 859	103 763 361
A.	Vlastní kapitál	11 199 728	13 710 801	19 514 496
A.I.	Základní kapitál	12 000 000	12 000 000	12 000 000
A.I.1.	Základní kapitál	12 000 000	12 000 000	12 000 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0

3.	Změny základního kapitálu			
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.II.1.	Emisní ážio	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	436 832	798 674	1 049 782
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	436 832	798 674	1 049 782
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-4 855 526	-1 598 946	661 019
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let		0	661 019
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-4 855 526	-1 598 946	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3 618 423	2 511 072	5 803 695
B.	Cizí zdroje	47 602 143	47 152 862	84 084 111
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právní předpisů	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	837 360	1 232 400	1 197 000
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky			
10.	Odložený daňový závazek	837 360	1 232 400	1 197 000
B.III.	Krátkodobé závazky	37 232 295	33 495 767	56 465 074
B.III.1.	Závazky z obchodního styku	24 880 865	20 309 134	34 782 714
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
3.	Závazky - podstatý vliv	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	8 338 259	8 086 066	8 276 849
5.	Závazky k zaměstnancům	1 377 361	1 666 837	2 510 383
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	639 165	821 079	1 362 331
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 996 645	1 382 651	4 044 926

8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	316 558
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	1 230 000	5 171 313
11.	Jiné závazky	0	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	9 532 488	12 424 696	26 422 037
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	9 532 488	12 424 696	26 422 037
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	1 613 734	229 195	164 754
C.I.1.	Výdaje příštích období	1 613 734	229 195	164 754
2.	Výnosy příštích období	0	0	0

Tabulka 5 výkazy MS technik 2005-2007

4.2.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2005	2006	2007
okamžitá likvidita (=krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky)	0,09	0,04	0,07
běžná likvidita (=oběžná aktiva/ krátkodobé závazky)	0,99	1,06	1,38
pohotová likvidita (=oběžná aktiva-zásoby/ krátkodobé závazky)	0,65	0,63	0,66

Tabulka 6: ukazatele likvidity

V oblasti likvidity nedosahuje společnost pozitivních čísel, zejména okamžitá likvidita je velice slabá a může představovat pro společnost problémy se splácením krátkodobých závazků. Stejná situace je patrná i u likvidity běžné i pohotové.

4.2.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2005	2006	2007
ROS rentabilita tržeb (=výsledek hospodaření/tržby)	2,31%	1,62%	3,07%
ROA rentabilita celkových aktiv (=výsledek hospodaření/aktiva)	5,99%	4,11%	5,59%
ROE rentabilita vlastního kapitálu (=výsledek hospodaření/vlastní kapitál)	32,31%	18,31%	29,74%

Tabulka 7: ukazatele rentability

Rentabilita aktiv ROA a rentabilita tržeb ROS je pozadu oproti průměru tohoto odvětví. Ovšem ve srovnání roku 2006 a 2007 došlo ke zlepšení vývoje o více než 1%, což by mohlo vést k trvalému zlepšení do let budoucích. Rentabilita vlastního kapitálu ROE je oproti tomu nad průměrem v odvětví, kdy hodnota průměru byla v roce 2004 kolem 11,8%.

4.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele řízení aktiv	2005	2006	2007
obrat celkových aktiv (=tržby/aktiva)	2,59	2,54	1,82
obrat stálých aktiv (=tržby/dlouhodobý majetek)	8,79	6,71	8,28
obrat zásob (=tržby/zásoby)	12,36	10,88	4,66
průměrná doba splatnosti pohledávek (=krátkodobé pohledávky/(tržby/360))	47,86	45,59	63,28

Tabulka 8: ukazatele rentability

Obrat celkových aktiv má klesající tendenci, což není zcela pozitivní, obrat stálých zásob je v pořádku, protože převyšuje obrat celkových aktiv. Obrat zásob se zhoršil především v roce 2007, kde čísla dosahují velice negativních hodnot. Doba obratu splatnosti pohledávek se meziročně zhoršuje, tento fakt má za následek celkové prodlužování splatností na trhu (vstup i výstup).

4.2.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2005	2006	2007
koeficient samofinancování (=vlastní kapitál/celková aktiva)	0,19	0,22	0,19
celková zadluženost (=cizí zdroje / aktiva)	0,79	0,77	0,81
úrokové krytí (=provozní výsledek hospodaření/nákladové úroky)	10,86	6,91	8,95

Tabulka 9: ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost společnosti se pohybuje okolo 80 %, věřitelé by zřejmě mohli váhat s půjčením peněžních prostředků. Koeficient samofinancování a úrokové krytí taktéž nejsou v pořádku. Společnost je výrazně zadlužena a financována zejména cizími zdroji.

4.3 Ekonomický a personální vývoj 2005-2007

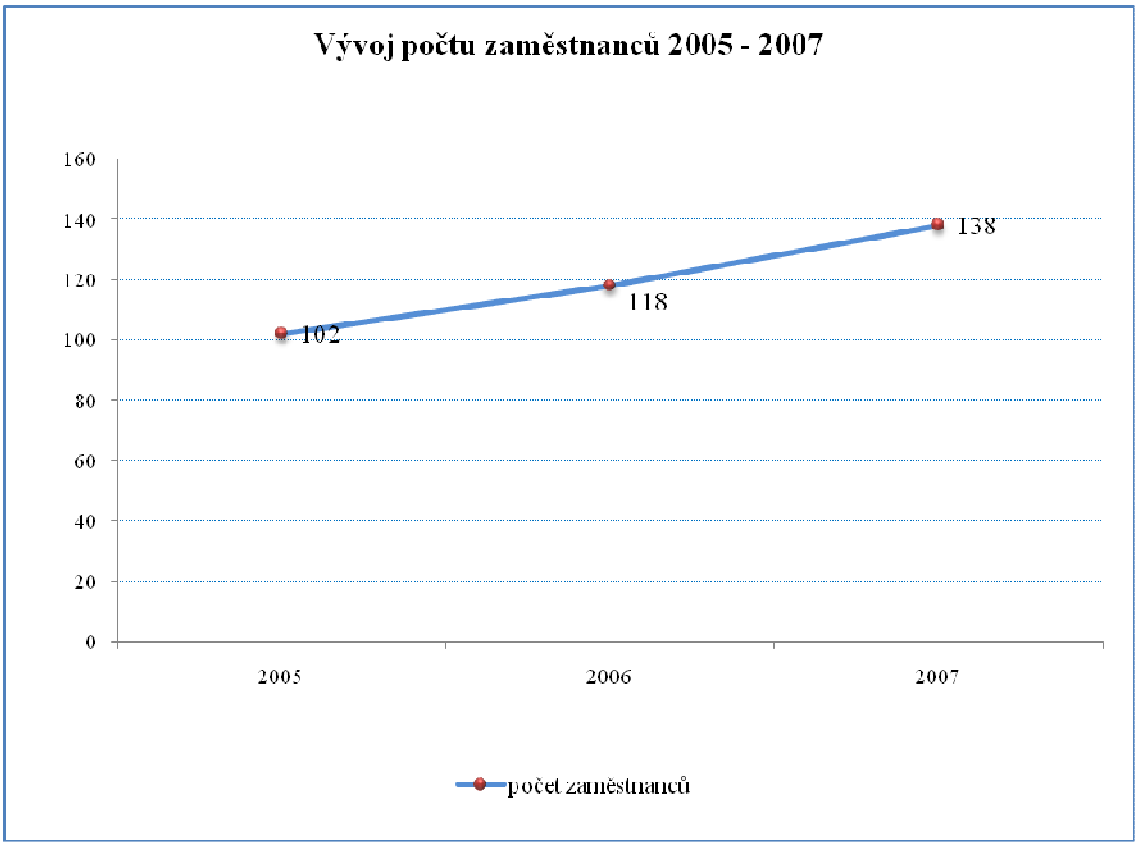
Tato část diplomové práce bude analyzovat ekonomický a personální vývoj ve společnosti MS technik v letech 2005-2007.

4.3.1 Vývoj stavu zaměstnanců v letech 2005-2007

rok	2005	2006	2007
počet zaměstnanců	102	118	138

Tabulka 10: vývoj zaměstnanců 2005-2007

Počet pracovníků od roku 2005 až do roku 2007 stále roste. Od počtu zaměstnaných 102 v roce 2005 až po 138 osob zaměstnaných v roce 2007. Jedná se především o výrobní pracovníky, které bylo potřeba zaměstnat z důvodu zvyšující se poptávky zákazníků.



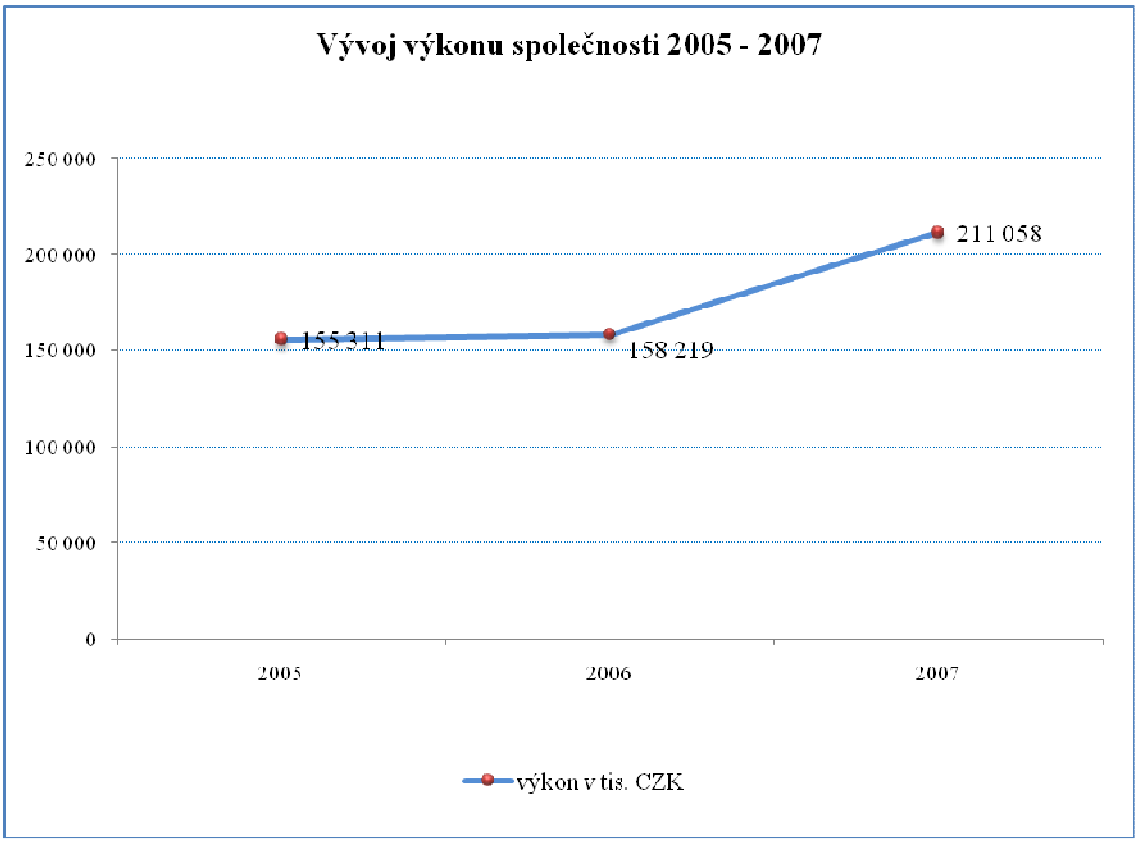
Graf 3: vývoj zaměstnanců

4.3.2 Vývoj výkonu společnosti

rok	2005	2006	2007
výkon v tis. CZK	155 311	158 219	211 058

Tabulka 11 vývoj výkonu

Pozitivní je rostoucí tendence výkonu společnosti, nárůst je znatelný především v roce 2007, kdy dochází k rozšíření spolupráce s hlavními zákazníky společnosti MS technik, především se společností Faurecia Exhaust Systems s.r.o. se sídlem v Bakově nad Jizerou.



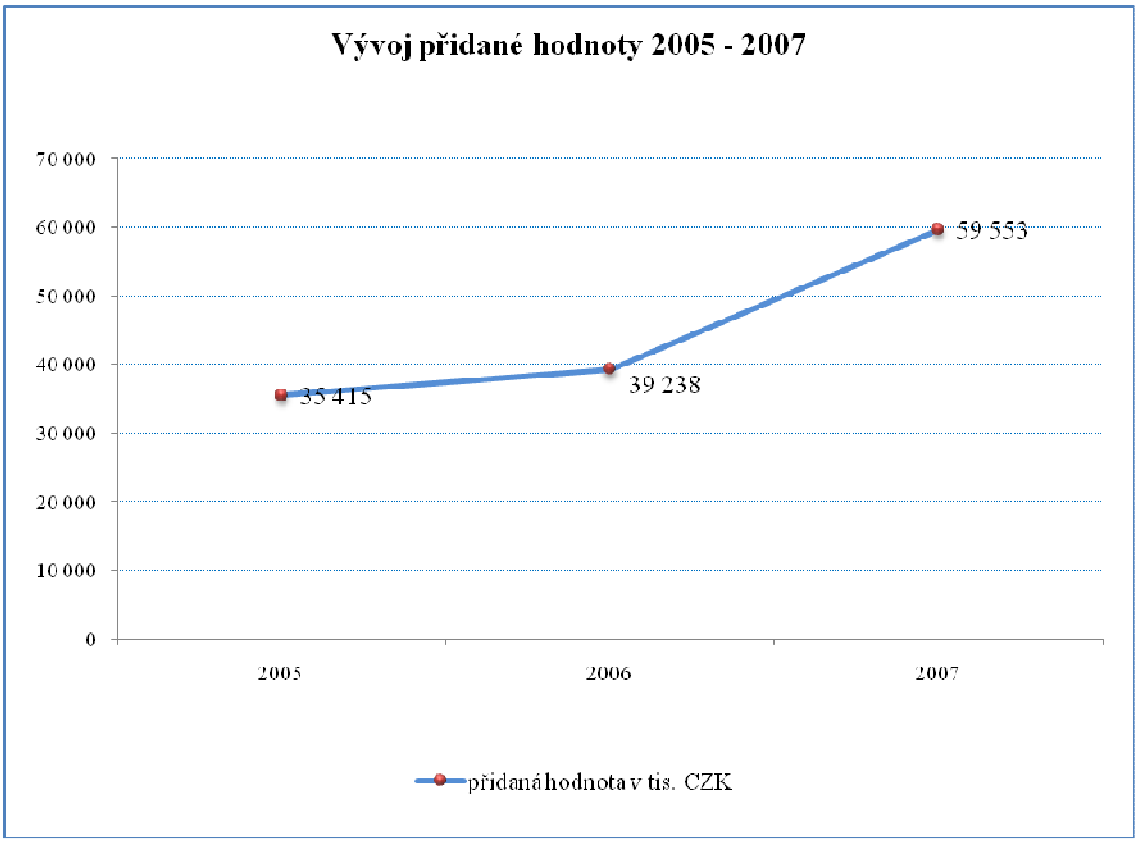
Tabulka 12 vývoj výkonu

4.3.3 Vývoj přidané hodnoty

rok	2005	2006	2007
přidaná hodnota v tis. CZK	35 415	39 238	59 553

Tabulka 13: vývoj přidané hodnoty

Vývoj přidané hodnoty kopíruje rostoucí tendenci výkonu společnosti. Růst přidané hodnoty je velice důležitý. Pokud by stoupl výkon společnosti, ale přidaná hodnota by zůstala stejná, tak je problém v nákladech.



Graf 4: vývoj přidané hodnoty

4.3.4 SWOT analýza

➢ Výčet silných stránek podniku MS technik

- S1 - Schopnost pokrytí nejen celého území ČR, ale i celé Evropy a světa svými výrobky.
- S2 - Rostoucí pozice na trhu.
- S3 - Nabídka rozmanité výroby.
- S4 - Stabilita společnosti a růst.
- S5 - Nabídka více odvětví, společnost nespoléhá jen na jednu aktivitu (lisování, povrchová úprava, svařování, výroba forem pro lisování).
- S6 - Napojení společnosti na významné partnery v oboru (Škoda Auto, Brose, Faurecia, atd.).

- S7 - Vysoká úroveň strojů a technologií.
- S8 - Kvalitní personální obsazení, zvláště THP a manažeři.
- S9 - Motivační programy pro zaměstnance, možnost růstu.
- S10 - Přístup k finančním produktům a zdrojům.
- S11 - Stabilizovaný personál s výraznými rysy soutěživosti, sounáležitosti.
- S12 - Konkurenceschopnost na trhu, minimalizace nákladů ve výrobě, která je zajištěná odborníky v daném odvětví.
- S13 - Vysoká úroveň certifikace společnosti.

➢ Výčet slabých stránek

- W1 - Slabší pozice v oboru lisování.
- W2 - Málo zkušeností s obchodováním s USA a s Asijskými státy.
- W3 – Závislost na automobilovém průmyslu.
- W4 - Chybějící vazby na struktury a rozhodovací centra Evropské unie.
- W5 - Závislost na subdodavatelích automobilového průmyslu.
- W6 - Vysoký podíl materiálu na prodávaném dílu v oboru lisování.
- W7 - Nároky na skladové zásoby.
- W8 - Vysoké nároky na finanční prostředky.
- W9 - Kvalita a počty špičkových obchodních manažerů (jazyk, řízení a vyjednávání zakázek).
- W10 - Nepříznivý vývoj kurzu EUR/CZK (export).
- W11 - Růst konkurence.
- W12 - Marketing společnosti.
- W13 - Stimulace personálu.

➢ Výčet příležitostí

- O1 - Facility management - stále nevyužívaný segment trhu.
- O2 - Stěhování automobilového průmyslu ze západní do východní Evropy.
- O3 - Rozšíření a zkvalitnění aktivit.
- O4 - Tempo růstu ekonomiky.
- O5 - Předpoklad růstu trhu na Slovensku a na Moravě.

- O6 - Automobilové společnosti v Moravskoslezském kraji a na Slovensku.
- O7 - Stále vysoký objem zahraničních investic v České republice.
- O8 - Potenciál úspor v nakupování.
- O9 - Možnost stát se přímým dodavatelem pro automobilky.
- O10 - Zvýšení pozice na trhu.
- O11 - Zvýšení produktivity práce.
- O12 - Minimalizace a řízení nákladů.

➢ Výčet hrozeb

- T1 - Zvyšování konkurenčního tlaku v ČR.
- T2 - Přesun automobilové výroby dále na východ.
- T3 - Zvýšení ceny materiálu pro výrobu.
- T4 - Vstup zahraničních firem se zkušeností čerpání dotačních zdrojů Evropské unie.
- T5 - Vývoj kurzu EUR/CZK.
- T6 - Nejistota ve vývoji objemu zakázek.
- T7 - Pokles výroby automobilů.
- T8 - Stárnutí dělnických kapacit v oboru.
- T9 - Pokles objednávek od stávajících partnerů.
- T10 - Tlak na minimalizaci nákladů.
- T11 - Otevřenost trhu ČR.
- T12 - Aktivnější působení firem ze zemí, kde je automobilový trh ve velké krizi.
- T13 - Zvyšující se zájem konkurence o kvalifikovaný THP a manažery.

4.3.5 Souhrn analýzy podniku za období 2005-2007

Ze zjištěných výsledků je patrný meziroční růst, který sebou nese nepříjemnosti, jako vysoké mzdové náklady a vysokou zadluženost, které se v čase nedaří řídit tak, jak by podnik potřeboval. Pokud se podniku bude dařit postupný růst udržet, popř. za několik

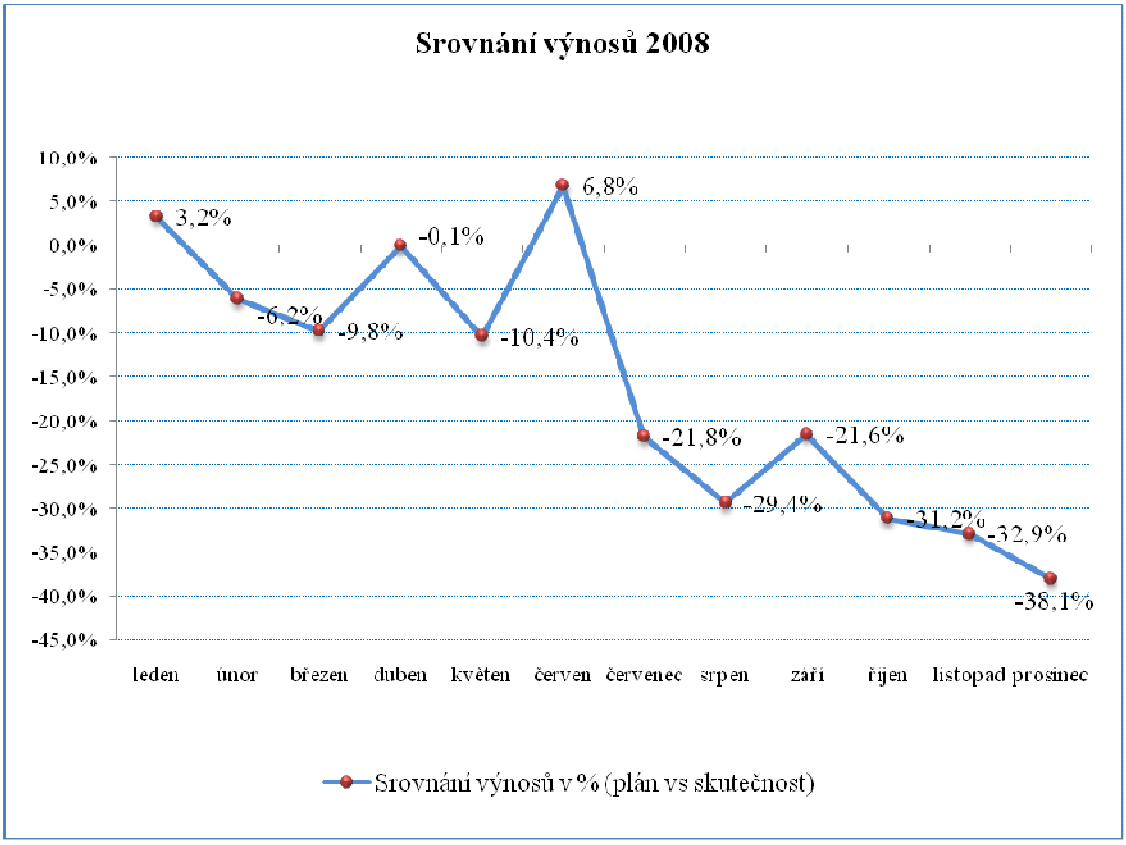
let růst zastavit a stav stabilizovat, tak po čase může dojít k optimalizaci veškerých hodnot, které teď můžou působit negativně.

Při pohledu na vývoj výkonu, přidané hodnoty, zaměstnanců společnosti a hodnot ve výkaze společnosti je jasně patrný meziroční růst společnosti.

Na základě provedené analýzy let 2005 až 2007 můžeme říci, že podnik je stabilní a meziročně roste.

4.4 Popis problému společnosti

Pokud se podíváme na hlavní finanční výsledky společnosti, tak je u společnosti jasně patrný ekonomický růst, bohužel zásahem finanční krize v automobilovém průmyslu byl tento pozitivní vývoj již v druhé polovině roku 2008 výrazně ovlivněn. Tento fakt dokládá srovnání plánů výnosů sestavovaných na konci roku 2007 (pro rok 2008) a skutečností roku 2008.



Graf 5: srovnání výnosů 2008

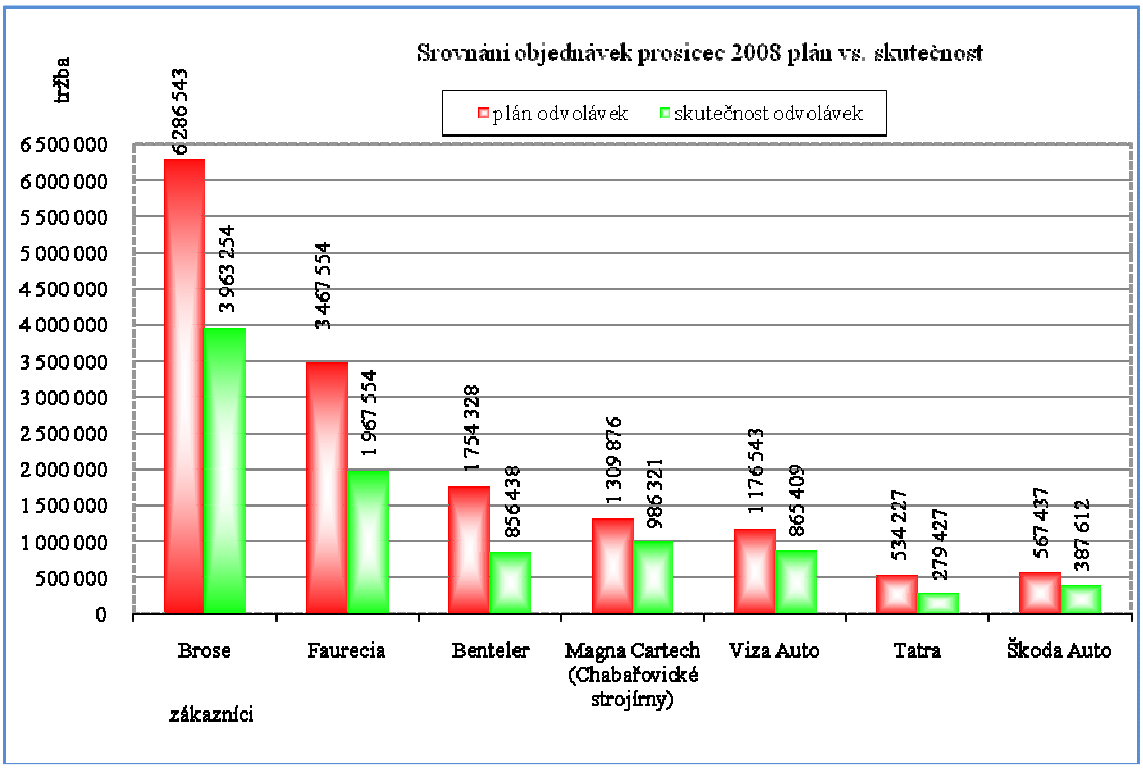
Z grafu vývoje plánu výnosů a skutečností výnosů roku 2008 je jasně patrný pokles od července roku 2008, kdy došlo k výraznému zásahu trhu automobilového průmyslu finanční krizí, od tohoto období dochází k propadu výnosů oproti plánu o 20 – 40%.

Pokles je jasně patrný i u hlavních zákazníků společnosti. V přiložené tabulce a grafu objednávek srovnáváme hodnoty plánované a skutečné pro měsíc prosinec 2008.

srovnání plánu a skutečnosti objednávek v prosinci 2008	**plán odvolávek**	**skutečnost odvolávek**	**výkyv v %**
Brose	6 286 543	3 963 254	-37%
Faurecia	3 467 554	1 967 554	-43%
Benteler	1 754 328	856 438	-51%
Magna Cartech (Chabařovické strojírny)	1 309 876	986 321	-25%
Viza Auto	1 176 543	865 409	-26%
Tatra	534 227	279 427	-48%
Škoda Auto	567 437	387 612	-32%

Tabulka 14 srovnání plánu a skutečnosti objednávek v prosinci 2008

Největší pokles poptávky po produktech zaznamenala společnost Benteler a Tatra. Výrazný propad prodejů se nevyhnul ani jednomu z hlavních zákazníků společnosti MS technik.



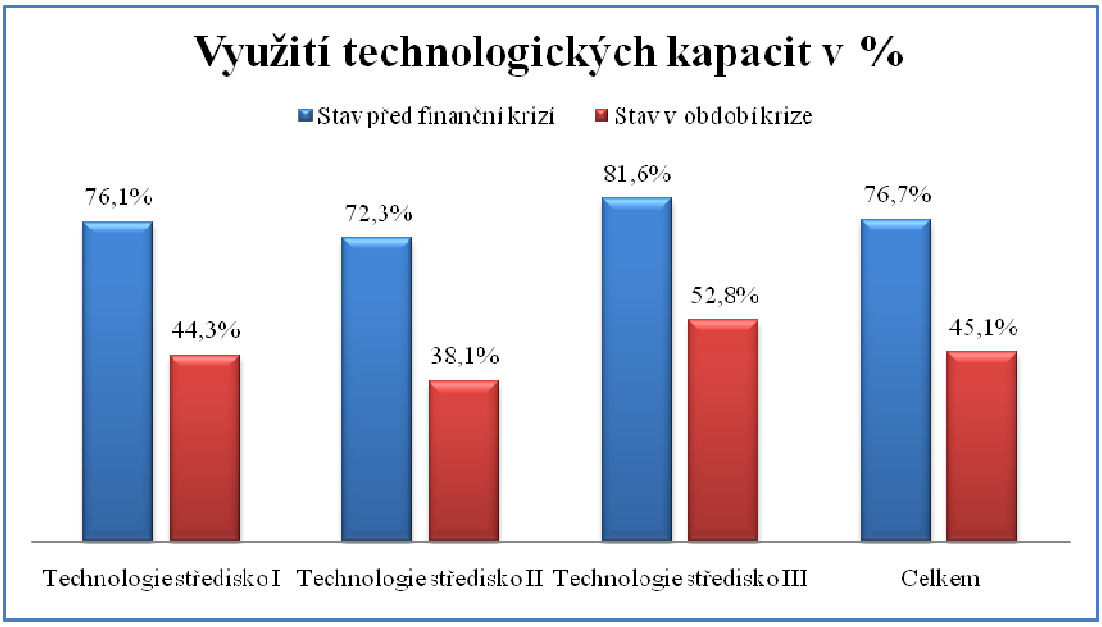
Graf 6 srovnání plánu a skutečnosti objednávek v prosinci 2008

Výrazné snížení poptávky po produktech společnosti MS technik má za následek přebytek technologických a lidských kapacit.

Při takto velkém poklesu výroby nejsou zaměstnanci efektivně využiti. Vyčkávání na možné oživení trhu by mohlo být dosti zdlouhavé, proto je redukce počtu pracovníků pro přežití finanční krize nezbytná.

Stejný stav platí i v oblasti technologických kapacit celé společnosti. Společnost disponuje třemi hlavními technologiemi. Při přehledu na technologické kapacity v přiloženém grafu je jasně znatelný výrazný přebytek oproti modelu před finanční krizí. V období před finanční krizí byly všechny technologie využity na 76,7%. V aktuální situaci, která je ovlivněna poklesem výroby je společnost MS technik schopna dané kapacity využít jen na 45,1%.

Z těchto důvodů dříve používaný model nepřetržité výroby není v aktuální době využitelný a musí být zredukován dle aktuálních požadavků trhu.



Graf 7 využití technologických kapacit v %

Finanční a strategické plány, které byly vytvořeny před zásahem finanční krizí jsou v aktuální chvíli nepoužitelné. Pokles výroby je tak razantní, že veškeré plány musí být přepracovány do aktuálně využitelné formy.

V přiložené tabulce vývoje nákladů a výsledku hospodaření společnosti za období 2. pololetí roku 2008 můžeme vidět srovnání plánovaných výnosových a nákladových položek se skutečnými hodnotami 2. pololetí roku 2008.

Oblast výnosů byla plánována na hodnotu 196.388.088 Kč, zásahem zákazníků společnosti MS technik finanční krizí se tento předpoklad nepodařilo naplnit. Skutečná hodnota dosáhla pouze 141.330.507 Kč, což je pokles o 28% oproti plánu.

Oblast nákladů je rozdělena na dvě části. První částí jsou náklady variabilní, které kopírují propad výnosů. Hlavní položkou variabilních nákladů je výrobní materiál. Druhou část tvoří náklady fixní, které i přes pokles výnosové části zůstávají na stejných hodnotách bez ohledu na změnu výnosů. Jedná se především o osobní náklady. I přes pokles výnosů o 28%, osobní náklady neklesají.

Propad výnosů a negativní vývoj nákladové části výrazně ovlivnil celkový hospodářský výsledek společnosti MS technik. V plánu 2. pololetí roku 2008 se počítalo s hospodářským výsledkem 13.723.347 Kč. Skutečnost je ovšem jiná, společnost hospodařila ve 2. pololetí roku 2008 se ztrátou ve výši -751.924 Kč.

HV plán vs sktutečnost 2. pololetí 2008			
Název skupiny	Plán	Skutečnost	Odchylky
Výnosy	196 388 088	141 330 507	-55 057 581
Zboží	490 000	10 469 993	9 979 993
Vlastní výrobky	162 487 960	99 039 977	-63 447 983
Prodej služeb	26 600 500	17 740 526	-8 859 974
Ostatní výnosy	3 256 088	9 344 387	6 088 299
Aktivace	0	0	0
Změna stavu zásob	3 553 540	4 735 625	1 182 085
Náklady	-182 664 741	-142 082 431	40 582 310
Prodané zboží	-490 000	-8 414 184	-7 924 184
Výrobní materiál	-101 436 916	-62 079 225	39 357 691
Pomocný materiál	-8 169 312	-6 193 387	1 975 925
Výrobní služby	-1 458 856	-2 805 195	-1 346 339
Doprava	-6 763 256	-3 602 569	3 160 687
Energie	-6 632 264	-5 262 969	1 369 295
Opravy	-3 574 444	-970 839	2 603 605
Osobní náklady	-33 268 760	-34 233 992	-965 232
Nájemné	-929 541	-1 350 108	-420 567
Reklama	-146 068	-383 645	-237 577
Poradenské služby	-174 860	-829 933	-655 073
Náklady na IS/IT	-31 248	-219 142	-187 894
Služby	-2 313 420	-2 357 995	-44 575
Daně a poplatky	-4 896 832	-254 903	4 641 928
Úroky	-812 140	-1 194 917	-382 777
Kurzové ztráty	-710 500	-3 544 693	-2 834 193
Odpisy	-3 010 000	-2 450 000	560 000
Reservy	0	0	0
Manka a škody	-305 200	-260 757	44 443
Provozní náklady	-460 529	-1 036 328	-575 799
Finanční náklady	-969 115	-598 113	371 002
Ostatní náklady	-62 945	0	62 945
HV:	13 723 347	-751 924	-14 475 271

Graf 8 HV plán vs sktutečnost 2. pololetí 2008

Aktuálním a velmi důležitým faktem pro budoucí dekády je vyrovnání se s aktuální situací na trhu a nastavení všech důležitých principů na nově vzniklý trh, ve kterém se dle analytiků počítá s celkovým ponížením výroby o 25% - 40%.

Na základě těchto skutečností musí společnost v co nejkratší době projít celkovým procesem reengineeringu a s finanční krizí se pro budoucí období vyrovnat.

5 Řešení finanční krize ve společnosti MS technik

Společnost MS technik je především subdodavatelem automobilového průmyslu, který od poloviny roku 2008 vykazuje výrazné oslabení produkce. Tento fakt má za následek přímé ovlivnění prodejů společnosti MS technik, které se propadly v měsíci prosinci 2008 až o 40% oproti předpokladům. Dle těchto skutečností, dění ve společnosti kopíruje krizi automobilového průmyslu na celém světě a je potřeba tento stav neprodleně řešit.

5.1 Očistný program v podniku

Pro vyrovnání se s dopady finanční krize navrhnu pro společnost MS technik protikrizový plán. Jeho následná aplikace by měla vést k překonání dopadů hospodářské krize roku 2008.

5.1.1 Sledování finančních výsledků v IS

Nejprve se zaměřím na detailní sledování finančních výsledků společnosti. Společnost MS technik využívá služeb informačního systému QI, který vyvinula společnost DC Concept a.s. se sídlem v Brně. O implementaci se postarala společnost Melzer spol. s r.o. se sídlem v Prostějově.

Detailní sledování finančních výsledků je v boji s finanční krizí velice důležitou položkou. Stávající stav je nedokonalý a velice složitý. Samotný informační systém QI neobsahuje žádný modul, který by řešil oblast plánování finančních výsledků a následnou kontrolu se skutečností. Používá se složitých exportů do aplikace excel, kde se pomocí složitých vzorců srovnává plán se skutečností. Tento proces je velice zdlouhavý a aktuálním požadavkům nevyhovuje.

Z těchto důvodů si společnost MS technik nechala na doporučení vypracovat ekonomický upgread používaného informačního systému QI tzv. QI manažer.

Tento program v aplikaci excel vyhodnocuje a srovnává daný finanční plán roku se skutečností sledovaného období.

Ke srovnání plánu se skutečností dochází z hlediska jednotlivých měsíců, ale také pomocí jejich kumulací. Porovnáním dat vznikají odchylky, které je možno v QI manažeru zobrazit pomocí odchylek přes % nebo přes danou hodnotu pozice.

Součástí QI manažeru je rovněž poměrová analýza a přehledná grafická vyhodnocení. Poměrová analýza je schopna srovnávat různé měsíce z historie s daty současnými, ale také aktuální plán s aktuální skutečností. V případě vyhodnocení dat v poměrové analýze se veškeré odchylky od plánu graficky označí. Pokud je odchylka od plánu do určité povolené hranice, položka zůstane zabarvena neutrálně, pokud hranici překoná, grafika ji označí a je třeba tuto odchylku okamžitě řešit.

QI manažer tvoří jeden z důležitých prvků v boji s finanční krizí.

☐ Plán ☐ Skutečnost ☐ Skut./Plán (%) Plán nákob: 1
☐ Od aktuální měsíce - Plán = Skutečnost MS technik Aktuální měsíc:
☐ Kumulativně

	MS technik		Celkový součet *	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Výnosy *			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Zboží		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20101. Prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Vlastní výrobky		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20201. Vlastní výrobky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Prodej služeb		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20301. Prodej služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ostatní výnosy		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20401. Finanční	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20402. Provozní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20403. Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aktivace		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20501. Aktivace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Změna stavu zásob		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20601. HV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20602. Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		20603. NV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady *			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Prodané zboží		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Výrobní materiál		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10201. Dotčtování cen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10202. Brose	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10203. Maehler Kaege	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10204. Kiekert	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10205. Škoda Auto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10206. Benader	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10207. Chabařovické stroj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10208. Linde Wiemann	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10209. Faurecie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10210. Behr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10211. Visa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10212. Diom	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10213. Nástrojárna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10214. Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pomocný materiál		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10301. Chemikálie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10302. Nástroje a měřidla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10303. DHM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10304. Reflijní materiál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10305. Obaly	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10306. Mazivá a oleje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Výrobní služby		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10401. Kooperace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10402. Likvidace odpadů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Doprava		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10501. Doprava materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10502. Doprava zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Energie		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10601. Elektrické energie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10602. Plyn	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10603. Technické plyny	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10604. Voda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Opravy		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10701. Stroje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10702. Budovy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10703. Dopravní zařízení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10704. Nástroje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10705. Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Osobní náklady		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10801. Mzdové náklady-v	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10802. Mzdové náklady-n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10803. Mzd. nákl.-THP a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10804. Soc.,zdrav.a ostat.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Leasing		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10901. Stroje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		10902. Dopravní prostředk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cestovní náklady		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11001. Spotřeba PHM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11002. Cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Nájemné		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		111. Nájemné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Reklama		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		112. Reklama	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Poradenské služby		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		113. Poradenské služby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Náklady na IS/IT		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		114. Náklady na IS/IT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Služby		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11501. Telefony	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11502. Ostraha objektu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11503. Školení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11504. Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Daně a poplatky		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11601. Silniční daň	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11602. Daň z nemovitostí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11603. Poplatky a penále	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11604. Daň z příjmu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		11605. Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Úroky		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		117. Úroky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Kurzové ztráty		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		118. Kurzové ztráty	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Odpisy		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		119. Odpisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Rezervy		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		120. Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Manka a škody		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		121. Manka a škody	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Provozní náklady		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		122.Provozní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Finanční náklady		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		12301. Vedení účtu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		12302. Pojištění	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		12303. Ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ostatní náklady		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		124. Ostatní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HV: *			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Obrázek 3 QI manažer

5.1.2 Finanční plán v době krize

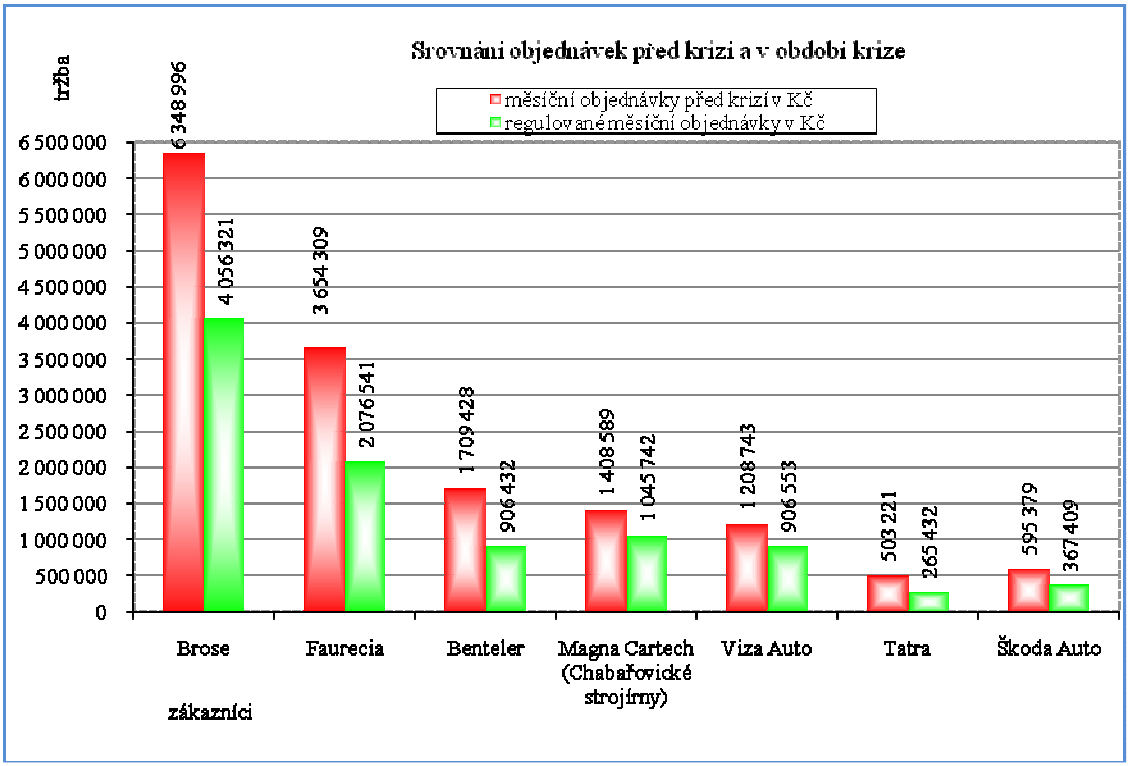
Samozřejmostí úspěchu pro budoucí dekády v nepříznivě vyhlížejícím období je kvalitně vypracovaný finanční plán pro následný rok 2009. Tento plán se opírá o reálný stav v automobilovém průmyslu a nepočítá s výrazným oživením trhu.

Na základě provedené analýzy požadavků zákazníků a jednání se zákazníky finanční plán počítá s ponížením produkce kolem 30 až 45%, což je pro daný rok 2009 adekvátní.

Tento fakt dokládá srovnání objednávek hlavních zákazníků společnosti MS technik v době počátku roku 2008 a následně v období finanční krize. Jedná se o hlavní partnery, kteří tvoří většinu příjmů společnosti. Největší procentuální propad objednávek zaznamenaly společnosti Tatra a.s. a Benteler ČR s.r.o. a to shodně -47%. Z přiložených dat je jasně patrné, že se propad výroby nevyhnul žádnému z hlavních odběratelů společnosti MS technik.

	měsíční objednávky na počátku roku 2008 v Kč	**regulované měsíční objednávky v období krize v Kč**	**výkyv v %**
Brose	6 348 996	4 056 321	-36%
Faurecia	3 654 309	2 076 541	-43%
Benteler	1 709 428	906 432	-47%
Magna Cartech (Chabařovické strojírny)	1 408 589	1 045 742	-26%
Viza Auto	1 208 743	906 553	-25%
Tatra	503 221	265 432	-47%
Škoda Auto	595 379	367 409	-38%

Tabulka 15 srovnání objednávek na počátku roku 2008 a v období krize



Tabulka 16 srovnání objednávek na počátku roku 2008 a v období krize

Z těchto důvodů výpočet výnosů ve finančním plánu vychází z regulovaných objednávek jednotlivých zákazníků, které znamenají pokles o 30 až 45% dle zásahu zákazníka finanční krizí oproti stavu před finanční krizí. Ve výnosech nejsou zohledněny žádné nové projekty, jen dosavadní nakontraktované zakázky, které jsou uzavřeny dlouhodobými smlouvami na 6-10 let dle typu projektu.

V nákladové části dochází k výrazné redukci jako v části výnosové. Nákladový plán je sestaven na nově definovanou hodnotu výnosů.

Tento fakt má za následek výrazné snížení nejen všech variabilních nákladů, ale především nákladů fixních.

Sestavení finančního plánu je velice důležitou položkou pro budoucí formu reingeneeringu, ovšem daleko důležitější je jeho dodržení a případné řešení vzniklých odchylek.

Pro dodržení definovaného finančního plánu pro rok 2009 musí společnost MS technik provést řadu změn. Tento postup zajistí dosažení výše plánovaných nákladů ve finančním plánu a především plánovaného hospodářského výsledku.

MS technik		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Celkový součet *
Výnosy *		17 587 500	18 492 234	19 566 236	19 610 825	19 610 825	19 820 825	16 998 350	18 344 068	19 807 825	19 930 525	19 221 210	17 588 182	226 578 605
	Zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Vlastní výrobky	14 671 550	13 516 150	18 028 050	14 245 350	16 095 350	17 065 350	12 045 950	14 839 850	14 265 350	19 248 050	13 795 750	15 455 550	183 272 300
	Prodej služeb	2 588 250	2 785 250	2 987 250	3 164 250	3 164 250	3 154 250	2 790 250	3 178 250	3 341 250	3 331 250	3 232 750	2 868 750	36 586 000
	Ostatní výnosy	327 700	340 834	350 936	351 225	351 225	351 225	312 150	325 968	351 225	351 225	342 710	313 882	4 070 305
	Aktivace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Změna stavu zásob	0	1 850 000	-1 800 000	1 850 000	0	-750 000	1 850 000	0	1 850 000	-3 000 000	1 850 000	-1 050 000	2 650 000
Náklady *		17 251 514	17 856 082	18 354 432	18 381 818	18 321 818	18 338 314	16 510 169	17 253 243	18 360 802	18 419 241	18 137 824	19 400 111	216 585 368
	Prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Výrobní materiál	8 752 769	9 178 151	9 600 074	9 624 965	9 624 965	9 680 365	8 204 386	8 762 360	9 638 365	9 635 274	9 336 133	8 431 918	110 469 719
	Pomocný materiál	874 492	915 342	962 316	988 132	988 132	988 316	873 338	952 629	1 015 766	1 014 339	988 728	890 400	11 451 929
	Výrobní služby	282 571	289 887	296 257	297 648	297 648	297 693	275 573	284 816	298 527	298 182	293 639	277 574	3 490 015
	Doprava	409 549	432 090	452 185	457 245	457 245	457 411	389 032	418 481	460 506	459 226	445 354	395 847	5 234 173
	Energie	946 574	957 034	955 493	924 792	864 792	825 464	694 626	755 198	858 021	922 830	987 852	949 889	10 642 565
	Opravy	128 296	133 545	138 074	139 003	139 003	139 033	123 181	129 726	139 585	139 357	136 086	124 558	1 609 448
	Osobní náklady	3 863 147	3 863 147	3 863 147	3 863 147	3 863 147	3 863 147	3 863 147	3 863 147	3 863 147	3 863 147	3 863 147	3 863 147	46 357 758
	Leasing	500 900	500 900	500 900	500 900	500 900	500 900	500 900	500 900	500 900	500 900	500 900	500 900	6 010 800
	Cestovní náklady	98 144	190 913	190 913	190 913	190 913	190 913	190 913	190 913	190 913	190 913	190 913	190 913	2 198 191
	Nájemné	147 679	147 679	147 679	147 679	147 679	147 679	147 679	147 679	147 679	147 679	147 679	147 679	1 772 145
	Reklama	25 060	25 060	25 060	25 060	25 060	25 060	25 060	25 060	25 060	25 060	25 060	25 060	300 725
	Poradenské služby	37 380	37 380	37 380	37 380	37 380	37 380	37 380	37 380	37 380	37 380	37 380	37 380	448 560
	Náklady na IS/IT	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	5 568
	Služby	368 327	368 327	368 327	368 327	368 327	368 327	368 327	368 327	368 327	368 327	368 327	368 327	4 419 923
	Daně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 379 894	2 379 894
	Úroky	130 059	130 059	130 059	130 059	130 059	130 059	130 059	130 059	130 059	130 059	130 059	130 059	1 560 710
	Kurzové ztráty	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	1 320 000
	Odpisy	385 000	385 000	385 000	385 000	385 000	385 000	385 000	385 000	385 000	385 000	385 000	385 000	4 620 000
	Reservy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Manka a škody	2 492	2 492	2 492	2 492	2 492	2 492	2 492	2 492	2 492	2 492	2 492	2 492	29 905
	Provozní náklady	55 768	55 768	55 768	55 768	55 768	55 768	55 768	55 768	55 768	55 768	55 768	55 768	669 210
	Finanční náklady	107 844	107 844	107 844	107 844	107 844	107 844	107 844	107 844	107 844	107 844	107 844	107 844	1 294 129
	Ostatní náklady	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
HV: *		335 986	636 151	1 211 804	1 229 007	1 289 007	1 482 511	488 182	1 090 825	1 447 023	1 511 284	1 083 386	-1 811 929	9 993 236

Obrázek 4 finanční plán 2009

5.1.3 Optimalizace nákladů

Po definování finančního plánu je velice důležitý proces řízení optimalizace nově vzniklých limitů nákladů.

V systému optimalizace nákladů musí společnost postupovat dle prioritního postupu eliminace plýtvání a zaměřit se na finanční plán, jehož plnění povede k definovanému kladnému hospodářskému výsledku i v době finanční krize.

Nejdůležitější a největší položky ve finančním plánu jsou:

1. Výrobní materiál:

Jedná se o variabilní náklad, položka výrobního materiálu úměrně závisí na produkci výroby. Při ponížení produkce automaticky dochází také k poklesu spotřeby výrobního materiálu.

U některých vyráběných dílů je dodavatel výrobního materiálu definovaný a ceny jsou fixní dle vzájemné smlouvy. Tato situace platí u výroby pro společnost Brose CZ a Faurecia Bakov. Společnost Brose CZ si za dodavatele výrobního materiálu pro společnost MS technik zvolila společnost N.I.E.R. Stanz-und Umformtechnik GmbH § Co.Kg se sídlem v německém Gevelsbergu. Společnost Faurecia si za dodavatele materiálu pro společnost MS technik zvolila společnost ThyssenKrupp Stahl-Service-Center, která je výhradním dodavatel nerezového materiálu pro celou Evropu.

O zbylou část nákupu výrobního materiálu se stará nákupní oddělení. Nákup materiálu probíhá systémem výběrového řízení, které se řídí především cenovou politikou, kvalita je téměř u všech dodavatelů srovnatelná a je v daném oboru standardem.

Nejčastěji využívanými dodavateli vstupního materiálu jsou společnosti ROSSO STEEL, a.s., HATO,s.r.o., STARCON GmbH & Co. KG a Voestalpine Stahl Service Center GmbH.

2. Osobní náklady:

Kroky související s optimalizací osobních nákladů jsou velice nepopulární, ovšem v období finanční krize zcela nezbytné pro následné přežití pro budoucí dekády. Osobní náklady se částečně chovají jako variabilní náklad, ovšem především jako náklad fixní.

Počet zaměstnaných pracovníků v aktuálním stavu je 179 osob. Detailní počty v tabulce aktuálního stavu pracovníků.

MS technik	počet pracovníků
Výrobní dělníci	106
Nevýrobní dělníci	41
THP + manažeři	32
CELKEM	**179**

Tabulka 17 aktuální stav pracovníků

Redukce osobních nákladů je pro budoucí přežití společnosti nezbytná. Celkové měsíční osobní náklady pro počet 179 pracovníků tvoří náklad 5 308 721 Kč. Průměrný osobní náklad na jednu osobu dosahuje tedy hodnoty 29 658 Kč.

Při pohledu do finančního plánu pro rok 2009 je limit osobních nákladů nastaven na 3 863 147 Kč. Při zachování průměrných osobních nákladů z dané hodnoty vychází počet pracovníků 130. Tento krok je pro společnost nezbytný a povede k měsíční úspoře 1 445 574 Kč, což je za rok přes 17 miliónů Kč.

3. Pomocný materiál:

Pomocný materiál se chová stejným principem jako materiál výrobní, jedná se o variabilní položku.

Nákup pomocného materiálu probíhá taktéž systémem výběrového řízení, které se řídí především cenovou politikou.

Pro nákup pomocného materiálu se využívají zejména společnosti MacDermid CZ s.r.o. a Atotech CZ, a.s.

4. Energie:

Energie se podobá osobním nákladům, z části se jedná o náklad variabilní, ale je především dalším výrazným fixním nákladem ve společnosti. Optimalizaci spotřeby energií může společnost dosáhnout nasazením úsporných opatření a redukcí směnnosti výroby.

5. Doprava:

Dalším výrazným fixním nákladem je doprava, k definovaným odběratelům se musí exportovat i poloviční množství výrobků, ale za konstantní cenu jako za množství před finanční krizí na počátku roku 2008.

Pokud provedeme shrnutí nejvýznamnějších nákladů ve společnosti, tak je z něj jasně patrné, že se společnost MS technik musí zaměřit především na náklady fixní a jejich následnou optimalizaci na hodnoty ve finančním plánu pro následný rok 2009.

Pro detailní sledování všech nákladů ve společnosti použijeme poměrovou analýzu, která je součástí QI manažeru.

			rozdíl plán 2009 - 2009	
	plán 2009	2009	Kč	%
Výnosy *			**0**	**0%**
Zboží *			0	0%
Vlastní výrobky *			0	0%
Prodej služeb *			0	0%
Ostatní výnosy *			0	0%
Aktivace *			0	0%
Změna stavu zásob *			0	0%
Tržby bez výr.mat.-oprac *			0	0%

Nad limitem:	120%
Pod limitem:	80%

					podíl z tržeb celkem			Rozdíl-relativní proti plán 2009					
								mělo by být 2009	celkem	nárůst	pokles	nárůst	pokles
					plán 2009	2009	2009/plán 2009	dle plán 2009	rozdíl	v kč	v kč	v %	v %
Náklady *			**0**	**0,00%**	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**	**0,00%**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0,00%**	**0,00%**
Prodané zboží *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Výrobní materiál *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Pomocný materiál *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Výrobní služby *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Doprava *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Energie *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Opravy *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Osobní náklady *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Leasing *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cestovní náklady *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Nájemné *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Reklama *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Poradenské služby *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Náklady na IS/IT *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Služby *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Daně a poplatky *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Úroky *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Kurzové ztráty *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Odpisy *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Reservy *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Manka a škody *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Provozní náklady *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Finanční náklady *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Ostatní náklady *			0	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Celkový součet *			**0**	**0,00%**	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**	**0,00%**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0,00%**	**0,00%**

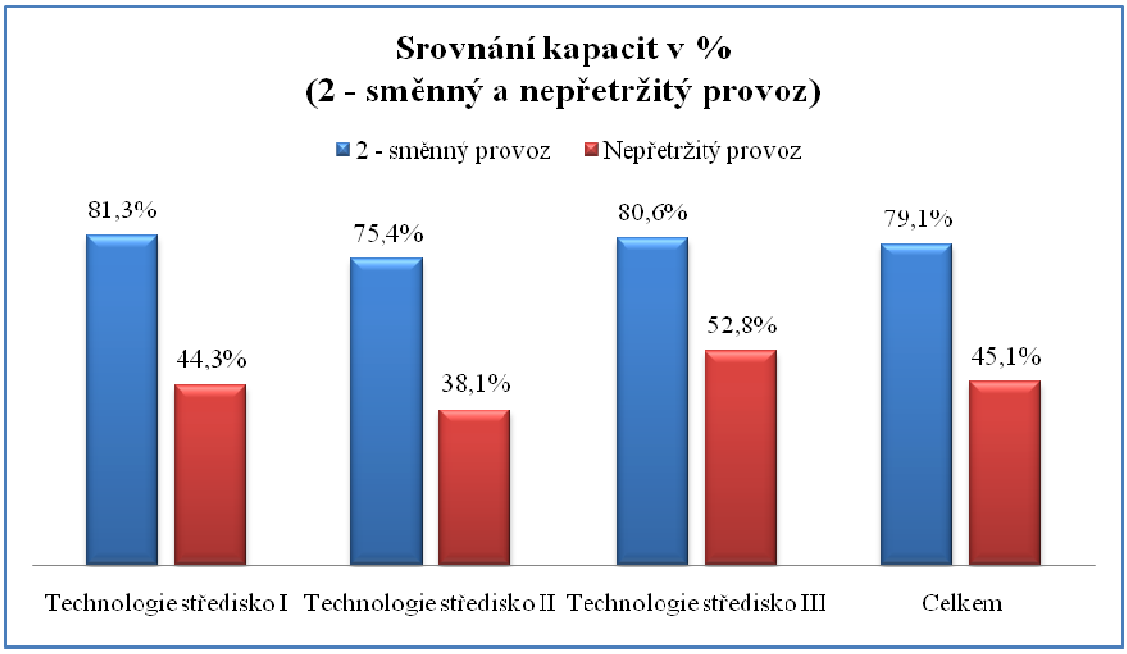
Obrázek 5 poměrová analýza (QI manažer)

5.1.4 Redukce výrobního procesu

S redukcí počtu pracovníků souvisí také redukování směn výroby. Z používaného modelu nepřetržité výroby musí společnost MS technik ustoupit a přejít dle provedeného propočtu kapacit na 2 - směnný pracovní provoz od pondělí do pátku.

Nepřetržitý model dokázal naplnit kapacity na 45,1%, nově navržený 2 - směnný provoz kapacity naplňuje ze 79,1%, zbývající volné kapacity můžou být v průběhu budoucích období vyplněny možným nárůstem trhu.

Přesné hodnoty srovnání kapacit můžeme vidět v grafu srovnání kapacit v % (2 - směnný a nepřetržitý provoz).



Graf 9 srovnání kapacit v % (2 – směnný a nepřetržitý provoz)

5.1.5 Cílové hodnoty – Indikátory

Pro maximální zainteresovanost všech pracovníků na plnění finančního plánu byly na doporučení ve společnosti zavedeny tzv. indikátory. Jedná se o hodnotící kritéria všech pracovních oddělení od výroby až po ekonomické oddělení.

Jednotlivá oddělení jsou finančně hodnocena dle plnění daných ukazatelů v tabulce indikátorů společnosti MS technik. Každá hodnota má definovanou cílovou měsíční hodnotu. Její naplnění či nenaplnění vstupuje do finančního hodnocení měsíční variabilní složky mzdy.

Systém indikátorů je postaven na hodnotách finančního plánu. Tento princip slouží k maximální motivaci zaměstnanců a rovněž k plnění finančního plánu, který tímto principem každý ze společnosti ovlivňuje.

oddělení	název indikátoru/cíle
Společné	Přidaná hodnota (hodnota z finančního plánu, její naplnění vede k plánovanému hospodářskému výsledku)
	Splnění plánu výkonu (splnění/nesplnění měsíčního výkonu společnosti)
	Produktivita mezd (povolená míra osobních nákladů)
	Počet reklamací (akceptovatelný počet reklamací výrobního procesu)
	Splnění roční kumulace výkonu (splnění/nesplnění kumulovaného výkonu společnosti)
Personalistika	Přesčasy (povolená míra přesčasů výrobních a nevýrobních zaměstnanců)
	Fluktuace (příchody a odchody pracovníků ze společnosti)
	Nemocnost (akceptovatelná míra nepřítomnosti pracovníků z důvodu nemocí)
	Produktivita (míra využití pracovníků a technologií)
Nákup a logistika	Úspory nákupu (hledání úspory ve srovnání s předešlou hodnotou vstupu)
	Logistické reklamace (akceptovatelný počet logistických reklamací – vady v logistickém řetězci)
	Manko skladů (akceptovatelný deficit na skladech)
	Náklady na dopravu a mimořádnou dopravu (sledování nákladů na dopravu)
	Hodnota skladů (sledování optimálních množství na skladech)
Výroba	Interní ppm (interní sledování zmetkovitosti dílů)

	Plnění norem (naplnění technologických časů ve výrobě)
	Přesčasy (povolená míra přesčasů výrobních a nevýrobních zaměstnanců)
	Produktivita (míra využití pracovníků a technologií)
	Zmetky (sledování nekvalitních výrobků)
Kvalita	Externí ppm (externí sledování zmetkovitosti dílů)
	Zmetky (sledování nekvalitních výrobků)
	Produktivita (míra využití pracovníků a technologií)
	Interní ppm (interní sledování zmetkovitosti dílů)
Technické oddělení	Zpevňování norem (optimalizace technologických časů ve výrobě)
	Náklady na opravu a údržbu nástrojů (sledování nákladů na opravy ve výrobním procesu)
	Prostoje způsobené nekvalitní opravou nástrojů (míra ztráty času způsobená technickou přípravou výroby)
	Úspora materiálu (hledání úspory ve srovnání s předešlou hodnotou vstupu)
IS/IT	Náklady na IS IT (sledování nákladů na informační technologie)
	Ztráta dat (zajištění kvalitního procesu IT)
	Investice IS IT (sledování investic na informační technologie)
	Poruchy interní sítě (zajištění kvalitního procesu IT)
Obchodní oddělení	Hodnota pohledávek po splatnosti (stabilní chod provozního financování)
	Přidaná hodnota nových projektů (sledování nových zakázek)
	Úspěšnost nabídek (úspěšnost získávání nových zákazníků)
	Hodnota nakontraktovaných nástrojů (sledování nových zakázek)
Ekonomické oddělení	Hodnota skladů (sledování optimálních množství na skladech)
	Hodnota fixních nákladů (sledování fixních nákladů ve společnosti)
	Hodnota pohledávek po splatnosti (stabilní chod provozního financování)
	Produktivita (míra využití pracovníků a technologií)

Tabulka 18 indikátory společnosti MS technik

Systém indikátorů se vyhodnocuje na manažerských poradách, vždy po skončení daného měsíce.

5.1.6 Investování v krizi

Před dopadem finanční krize společnost MS technik vypracovala investiční plán pro dané období. Tento investiční plán dosahoval hodnoty 8.882.400 Kč. Situace na trhu se tak výrazně změnila, že daný investiční plán musí být kompletně přepracován.

Zejména investice do rozšíření kapacit jsou v aktuální chvíli nesmyslné. Při pohledu na položky plánu by společnost vůbec neměla uvažovat o nákupu nového postupového lisu 400t, periferie k lisu 315t, omílacího zařízení a projektu pro modernizaci linek. Dále by se společnost měla vyhnout investicím do budov a stavebních úprav.

Těmito kroky by mohla společnost ušetřit finanční prostředky, které by byly v aktuálním stavu vynaloženy zcela zbytečně.

Název akce	**Rozpočet**
Lisovna Nový Jičín	**6 000 000 Kč**
postupový lis 400t	5 500 000
periferie k lisu 315t	500 000
Nástrojárna Nový Jičín	**680 000 Kč**
Nový PC pro tvorbu CNC programů	52 000
Stavební úpravy technické kanceláře	235 000
Strojní svěrák pro 5-osou CNC frézku	48 000
Vybavení pro CNC frézky	145 000
Pomůcky a vybavení pro pracoviště broušení	35 000
Pořízení sw pro podporu nabídkového řízení	165 000
Ostatní NJ	**300 000 Kč**
Investice do areálu a budovy	300 000
Lisovna Rožnov p. Radhoštěm	**250 000 Kč**
Omílací zařízení	250 000
Galvanovna Rožnov p. Radhoštěm	**480 000 Kč**
projekt pro modernizaci	400 000

elektrické zdroje pro linky	80 000
Informační technologie	**1 172 400 Kč**
QISERVER vč. operačního systému	350 000
2 x NB DELL	90 000
Kopírka, scaner, síťová tiskárna	80 000
Monitor a docking	10 000
DELL Terminalový server 2008	70 000
Rozšíření licencí QI	90 000
Investice do zálohovacího SW	70 000
Total Commander	5 000
Windows Terminal Server 2003	35 000
Office 2007	25 000
Údržba WWW	10 000
QI DC Concept	130 000
Melzer podpora na telefonu	60 000
Micos SW (Audit PC)	3 900
Estelar docházka	10 000
LN Maintenance	65 000
Palstat Maintenance	8 500
NOD32	25 000
Antispam	35 000
Celkem	**8 882 400 Kč**

Tabulka 19 investiční plán

5.1.7 Cenová politika a financování

Doba finanční krize je ideálním prostředkem k minimalizaci nakupovaných vstupů do společnosti. Tlak a konkurence na trhu jsou obrovské. Tyto dva prvky tlačí ceny nákupních komodit na jejich dlouholetá minima. Pokud společnost MS technik udrží prodejní ceny svých výrobků, popř. je jen mírně sleví, může z této situace na trhu výrazně profitovat a snadněji dosáhnout některých nákladů ve finančním plánu. Tento fakt se týká především neuzavřených položek nákupu výrobního materiálu, pomocného materiálu a nákladů na dopravu, kde ceny dosahují dlouholetého minima.

Velmi důležitým faktorem v chodu společnosti je její financování. V tomto ohledu se automobilový průmyslu chová velice seriózně a smluvené platební podmínky se dodržují. Stejná situace platí i ve společnosti MS technik. Inkaso pohledávek probíhá bez větších potíží. V případě problémů je situace velice jednoduchá. Celý proces výroby automobilů je provázán a komponenty jsou neustále potřebné, i když v menších

množstvích. Proto v případě navýšení dluhu přes určitou hranici společnost může využít politiky zastavení výroby do uhrazení pohledávek po splatnosti. V tomto případě dlužník reaguje okamžitě, protože díly potřebuje a nemůže si dovolit omezit výrobu automobilky.

5.2 Strategický návrh

Existuje mnoho strategických pohledů na firmu. Některé pohledy vycházejí především z růstu počtu zaměstnanců, objemu tržeb nebo podílu na trhu, jiné z úplně odlišných atributů. U společnosti MS technik budeme vycházet z aktuálního dění na trhu s automobilovým průmyslem.

Společnost vychází ze zaměření na dlouhodobou konkurenční výhodu, která vyplývá z pozitivní podnikové kultury a hodnoty, realizace strategie a rychlé schopnosti změny, komunikace a řešení problémů.

Hodnotová konkurenční výhoda vychází především z cenové politiky společnosti, která se trhu snaží nabídnout stejnou kvalitu jako konkurence, samozřejmě za nejlepší cenu.

Dalším aspektem pro úspěch v konkurenčním boji je stálý monitoring konkurenčních společností a vývoje cenové politiky v oboru.

5.2.1 Hledání konkurenční výhody

Společnost MS technik by mohla díky provedení opatření pro přežití období finanční krize získat náskok oproti své konkurenci a hlavní budoucí konkurenční strategii založit na strategii vůdcovství v nákladech. Uvedená strategie je založena na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody cestou nízkých nákladů.

Cílem této strategie bude nabízet výrobky standardní kvality, přičemž náklady budou podstatně nižší, než je průměr v oboru.

Důsledky této strategie u společnosti MS technik:

Strategie by měla přinášet vyšší zisky, které bude možno reinvestovat za účelem zlepšení kvality výrobků a přitom mít cenu, která je shodná s průměrem v oboru, dalším důsledkem snížení nákladů bude zvýšení konkurenceschopnosti. Zvýší-li dodavatelé ceny, MS technik to nezasáhne v takové míře jako konkurenty s vyššími náklady, nízké náklady umožní společnosti cenově soutěžit. MS technik jako výrobce s nízkými náklady tak může zabránit konkurentům, aby cenově soutěžili a v případě cenové soutěže bude v daleko lepší pozici.

Postavení firmy MS technik s nízkými náklady také může zabraňovat vstupu nového konkurenta na trh, zvláště pokud by potenciální konkurent věřil, že může cenově konkurovat.

5.2.2 Strategie pro rok 2009

Aktuální situace na trhu s automobilovým průmyslem je ve fázi stabilizace po výrazném propadu prodeje na konci roku 2008. Společnosti MS technik doporučím její strategii rozdělit do 3 následujících fází:

1. Fáze stabilizace firmy po snížení produkce.
2. Stabilizace pozic na trhu.
3. Strategie vůdcovství v nákladech.

Trh automobilového průmyslu je i po jeho výrazném propadu v roce 2008 obrovský. Pokud vezmeme v úvahu daný pokles výroby v automobilovém průmyslu, tak i takto ponížený trh je pro společnosti jako MS technik obrovský.

Pro budoucí dekády je velice důležité rozšiřování spolupráce s velkými společnostmi, které dodávají přímo do automobilek. Velký potenciál může vzniknout ze spolupráce s firmou Faurecia (výhradní dodavatel výfukových systémů do automobilů) a dále se společností Brose (významný dodavatel zámkových a sedacích systémů do automobilů).

Kooperace s těmito velkými společnostmi může MS technik na trhu výrazně posunout do sektoru významných subdodavatelů v oblasti automobilového průmyslu.

5.3 Stabilizace podniku ve finanční krizi

Společnost MS technik se v polovině roku 2008 začala potýkat s dopady celosvětové finanční krize. Následkem finanční krize ve společnosti MS technik bylo výrazné snížení produkce společnosti. Propady v měsících červenec-říjen dosahovaly cca 20-30%, v měsících listopad a prosinec se propady blížily 40%.

Výchozí situace k překonání krize a k následné stabilizaci produkce nebyla nejjednodušší, ale rovněž se nejednalo o nepřekonatelný úkol.

Pro stabilizaci společnosti bylo využito několika návrhů k překonání finanční krize.

Nejprve došlo ke zreálnění finančních plánů pro rok 2009. V období sestavování plánů se tento plán jevil velice pesimisticky, ale nyní můžu říci, že plán téměř kopíruje aktuální stav v automobilovém průmyslu.

Sestavení plánu je velice důležitou součástí boje s poklesem výroby, ovšem nejdůležitější jsou procesy, které k jeho naplnění vedou a zajistí plánované hodnoty v plánu.

Současně probíhala redukce lidských a technologických kapacit. Tyto opatření vedly k dosažení hodnoty osobních nákladů ve finančním plánu. V období před finanční krizí společnost MS technik zaměstnávala 179 osob, tento stav byl během 3 měsíců zredukován na počet 129, který nákladově vstupoval do roku 2009. Společnost MS technik byla donucena rozvázat pracovní poměr s 50 zaměstnanci.

Podobně společnost MS technik postupovala i v oblasti technologických kapacit. S ohledem na minimalizaci nákladů byla omezena rovněž výroba společnosti. Dříve užívaná podoba nepřetržité výroby byla zredukována na 2 - směnný provoz. Tento krok vedl nejen ke snížení nákladů variabilních, ale především k redukci fixních nákladů.

Důkladnou restrukturalizací prošel rovněž investiční plán. Investice do výrobních kapacit a staveb byly přesunuty a v aktuální chvíli se s investicemi počká do doby optimalizace automobilového průmyslu.

Pro maximální zainteresovanost všech pracovníků byly zavedeny tzv. indikátory. Jedná se o hodnotící kritéria jednotlivých oddělení. Jejich splnění popř. nesplnění se reálně odráží ve variabilní složce mzdy. Tento systém je založen na následujícím principu: ‚pokud nevydělává společnost, tak nemohou v maximální míře vydělávat ani zaměstnanci'.

Pro zhodnocení návrhu vedoucího k překonání finanční krize je zřejmě ještě brzy. Ale již v této chvíli mohu vyhodnotit první čtvrtletí roku 2009. Při pohledu do poměrové analýzy na obrázku poměrová analýza (srovnání I. čtvrtletí 2009) můžeme vidět porovnání finančního plánu a skutečnosti prvního čtvrtletí roku 2009.

Plánované výnosy byly odhadovány na 55,6 mil Kč, vyprodukovaná skutečnost je na hodnotě 49,9 mil Kč, což je oproti plánu cca 10% pokles. Tato skutečnost ovšem není zcela prioritní. Nejdůležitější je udržení poměrových nákladů vzhledem k nižší hodnotě výnosů.

Pohled na nákladové položky v závislosti na nižších výnosech oproti plánu je vcelku optimistický. Poměrová hodnota nákladů dosahuje 99,85%, což znamená, že jsou poměrové náklady o 0,15% nižší než náklady plánované. Tento fakt má za následek téměř dosažení plánovaného hospodářského výsledku i přes 10% výkyv v hodnotách výnosů společnosti MS technik za první čtvrtletí roku 2009.

	plán I. čtvrtletí 2009	skutečnost I. čtvrtletí 2009	rozdíl plán I. čtvrtletí 2009 - skutečnost I. čtvrtletí 2009	
			Kč	%
Výnosy *	**55 645 970**	**49 932 334**	**-5 713 636**	**90%**
Zboží *	0	0	0	0%
Vlastní výrobky *	46 215 750	43 958 995	-2 256 755	95%
Prodej služeb *	8 360 750	5 838 514	-2 522 236	70%
Ostatní výnosy *	1 019 470	1 520 787	501 318	149%
Aktivace *	0	0	0	0%
Změna stavu zásob *	50 000	-1 385 963	-1 435 963	-2772%

Nad limitem:	120%
Pod limitem:	80%

	podíl z tržeb celkem			Rozdíl-relativní proti plán I. čtvrtletí 2009					
				mělo by být skutečnost I. čtvrtletí 2009	celkem	nárůst	pokles	nárůst	pokles
	plán I. čtvrtletí 2009	skutečnost I. čtvrtletí 2009	skutečnost I. čtvrtletí 2009/plán I. čtvrtletí 2009	dle plán I. čtvrtletí 2009	rozdíl	v kč	v kč	v %	v %
Náklady *	**-53 462 028**	**-47 900 179**	**-5 561 849**	**89,60%**	**96,08%**	**95,93%**	**99,85%**	**-50 851 432**	**2 951 253**	**0**	**-2 951 253**	**0,00%**	**-5,80%**
Prodané zboží *	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Výrobní materiál *	-27 530 993	-25 400 542	-2 130 450	92,26%	49,48%	50,87%	102,82%	-26 186 631	786 088	0	-786 088	0,00%	-3,00%
Pomocný materiál *	-2 752 151	-2 083 143	-669 008	75,69%	4,95%	4,17%	84,35%	-2 617 761	534 618	0	-534 618	0,00%	-20,42%
Výrobní služby *	-868 715	-404 399	-464 316	46,55%	1,56%	0,81%	51,88%	-826 295	421 896	0	-421 896	0,00%	-51,06%
Doprava *	-1 293 825	-1 078 243	-215 582	83,34%	2,33%	2,16%	92,87%	-1 230 646	152 404	0	-152 404	0,00%	-12,38%
Energie *	-2 859 101	-2 349 287	-509 814	82,17%	5,14%	4,70%	91,57%	-2 719 488	370 202	0	-370 202	0,00%	-13,61%
Opravy *	-399 915	-242 751	-157 164	60,70%	0,72%	0,49%	67,65%	-380 387	137 636	0	-137 636	0,00%	-36,18%
Osobní náklady *	-11 589 440	-11 431 898	-157 542	98,64%	20,83%	22,89%	109,93%	-11 023 517	-408 381	408 381	0	3,70%	0,00%
Leasing *	-1 502 700	-1 104 233	-398 467	73,48%	2,70%	2,21%	81,89%	-1 429 322	325 089	0	-325 089	0,00%	-22,74%
Cestovní náklady *	-479 970	-465 443	-14 527	96,97%	0,86%	0,93%	108,07%	-456 533	-8 910	8 910	0	1,95%	0,00%
Nájemné *	-443 036	-454 582	11 546	102,61%	0,80%	0,91%	114,35%	-421 402	-33 180	33 180	0	7,87%	0,00%
Reklama *	-75 181	-35 021	-40 161	46,58%	0,14%	0,07%	51,91%	-71 510	36 489	0	-36 489	0,00%	-51,03%
Poradenské služby *	-112 140	-106 775	-5 365	95,22%	0,20%	0,21%	106,11%	-106 664	-111	111	0	0,10%	0,00%
Náklady na IS/IT *	-1 392	-220 267	218 875	15823,78%	0,00%	0,44%	17634,46%	-1 324	-218 943	218 943	0	16536,14%	0,00%
Služby *	-1 104 981	-552 729	-552 252	50,02%	1,99%	1,11%	55,75%	-1 051 024	498 295	0	-498 295	0,00%	-47,41%
Daně a poplatky *	0	-8 112	8 112	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	0	-8 112	8 112	0	0,00%	0,00%
Úroky *	-390 177	-419 468	29 291	107,51%	0,70%	0,84%	119,81%	-371 125	-48 344	48 344	0	13,03%	0,00%
Kurzové ztráty *	-330 000	-171 549	-158 451	51,98%	0,59%	0,34%	57,93%	-313 886	142 337	0	-142 337	0,00%	-45,35%
Odpisy *	-1 155 000	-1 050 000	-105 000	90,91%	2,08%	2,10%	101,31%	-1 098 600	48 600	0	-48 600	0,00%	-4,42%
Reservy *	0		0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Manka a škody *	-7 476	-7 504	28	100,37%	0,01%	0,02%	111,86%	-7 111	-393	393	0	5,52%	0,00%
Provozní náklady *	-167 303	-46 130	-121 173	27,57%	0,30%	0,09%	30,73%	-159 133	113 003	0	-113 003	0,00%	-71,01%
Finanční náklady *	-323 532	-268 105	-55 427	82,87%	0,58%	0,54%	92,35%	-307 734	39 629	0	-39 629	0,00%	-12,88%
Ostatní náklady *	-75 000	0	-75 000	0,00%	0,13%	0,00%	0,00%	-71 338	71 338	0	-71 338	0,00%	-100,00%
Celkový součet *	**2 183 942**	**2 032 155**	**-151 786**	**93,05%**	**-3,92%**	**-4,07%**	**103,70%**	**2 077 298**	**-45 142**	**45 142**	**0**	**-2,17%**	**0,00%**

Obrázek 6 poměrová analýza (srovnání I. čtvrtletí 2009)

5.4 Podnikový růst pro budoucí období

Z porovnání plánu a skutečnosti prvního čtvrtletí roku 2009 je jasně patrná optimalizace ve společnosti MS technik. Díky rychle provedeným návrhům a opatřením se společnost v krátkém časovém období vyrovnala s poklesem výroby a nastavila své výrobní procesy na nově vzniklý trh v automobilovém průmyslu.

Rychlé provedení opatření pro překonání nižší produkce vedlo v podniku k získání konkurenční výhody, kterou by společnost MS technik mohla využít následně po ukončení recese v automobilovém průmyslu. Redukování nákladů na jejich minima se bude společnost MS technik snažit využít v konkurenčním boji se strategií vůdcovství v nákladech.

Stávající stav v automobilovém průmyslu po jeho poklesu se zatím chová konstantně, spíše má tendenci k mírnému růstu.

Společnost MS technik vsadila na stabilizaci nákladů na stávající požadavky trhu. Nestaví na nesmyslných vyhlídkách prodejů. Nárůst může přijít kdykoliv a společnost je na růst připravena. Nyní jen vyčkává, jak dlouho recese potrvá a kolik společností finanční krizi bez ztrát přežije. I v této nepříznivé době je společnost dle výsledků I. čtvrtletí roku 2009 schopna slušně profitovat.

Pokud se i nadále trh bude chovat stabilně a dále se nebude propadat, tak volné kapacity společnost MS technik může vyplnit novými projekty, které by mohla získat díky strategii vůdcovství v nákladech. Společnost je oproti konkurenci schopna nabídnout mnohem lepší cenové podmínky a stále na nich může slušně vydělávat. Tento fakt má za následek včasné provedení opatření v boji s finanční krizí.

V aktuálním časovém období jsou automobilky velice opatrné. Vyčkávají na budoucí chování trhu a se zadáváním nových projektů vyčkávají. Tato situace není pro automobilky udržitelná a je jen dočasná. Jakmile se situace změní, společnosti jako MS technik budou připraveny na získání nových zakázek. Novými projekty pak mohou vyplnit mezeru, která vznikla v důsledku finanční krize.

Samozřejmě by se mohlo stát, že poptávka po nových automobilech se dále bude propadat, i v tomto případě bude společnost připravena reagovat na novou korekci trhu jako v roce 2008. Základem úspěchu společnosti MS technik je velice pružné pojetí řízení společnosti.

6 Závěr

Vypracovaná diplomová práce nejprve analyzuje obecné poznání související s celosvětovou finanční krizí, její vznik na hypotečním trhu v USA a následný přesun do automobilového průmyslu, ve kterém způsobila výrazný propad výroby nových osobních automobilů.

Teoretická část dále řeší možná obecná východiska z finanční krize pomocí hledání úspor ve výrobním procesu, správného finančního plánování, využití optimálních strategických a inovačních procesů, metod finanční analýzy a dále také možnost využití finanční krize pro posílení podniku.

Po teoretickém zkoumání práce analyzuje společnost MS technik. Nejprve ve stabilním období před finanční krizí v letech 2005-2007, následně pak v období roku 2008, který se od letních měsíců nesl ve znamení dopadů finanční krize nejen na MS technik, ale především na celosvětové hospodářství.

V hlavní části diplomová práce hledá příčiny dopadu finanční krize na společnost MS technik, následně se zabývá hledáním řešení dopadů finanční krize, jejich následků ve společnosti MS technik a především návrhů opatření a jejich aplikace v podniku pro vyrovnání se s dopady finanční krize, která v roce 2008 postihla trh automobilového průmyslu.

Pro zhodnocení návrhu pro překonání dopadů finanční krize je zřejmě ještě brzy, ale již teď mohu říci, že proces restrukturalizace ve společnosti MS technik proběhl úspěšně.

Tento fakt potvrzuje porovnání plánu a skutečnosti prvního čtvrtletí roku 2009, kde je jasně patrná optimalizace důležitých procesů ve společnosti MS technik. Díky rychle provedeným návrhům a opatřením se společnost v krátkém časovém období vyrovnala s poklesem výroby a přizpůsobila své výrobní procesy na nově vzniklý trh v automobilovém průmyslu.

Tímto krokem se ze společnosti MS technik stala velice adaptabilní společnost, která je schopna reagovat na výkyvy trhu automobilového průmyslu.

7 Seznam použitých zdrojů

1. Atlantik. *Shrnutí minulého roku a výhled na rok 2009* [online]. 2008 [cit. 2009-02-12]. Dostupný z WWW: <http://www.e15.cz/nazory/externi-komentare/-shrnuti-minuleho-roku-a-vyhled-na-rok-2009-67656/>.

2. BASL, J. Podnikové informační procesy: podnik v informační společnosti. Praha: Grada, 2002. 144 s. ISBN 80-247-0214-2.

3. ČTK. *Dopady celosvětové ekonomické krize na hospodářství ČR* [online]. 2009 [cit. 2009-03-27]. Dostupný z WWW: <http://www.revitalfinance.cz/clanky/dopady-celosvetove-ekonomicke-krize-na-hospodarstvi-cr.php>.

4. ČTK. *Dopady finanční krize na vybrané země* [online]. 2009 [cit. 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/dopady-financni-krize-na-vybrane-zeme/363721&id_seznam=>.

5. Ipaslovakia. Kríza ako očistný proces [online]. 2009 [cit. 2009-03-20]. Dostupný z WWW: <www.ipaslovakia.sk>.

6. JOHNSON, G. a SCHOLES, K. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

7. KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2 vydání. C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

8. MORÁVEK, Daniel. Krize od počátku až do současnosti [online]. 2008 [cit. 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/krize-od-pocatku-az-do-soucasnosti/>.

9. *SWOT analýza* [online]. 2004-2007 [cit. 2004-01-01]. Dostupný z WWW: <http://www.ewizard.cz/logistika-slovnik.php?detail=22>.

10. VALOVÁ, Ivana. *Výkon ekonomiky a krize automobilového průmyslu* [online]. 2009 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW:

<http://www.finance.cz/zpravy/finance/214661-vykon-ekonomiky-a-krize-automobiloveho-prumyslu/>.

11. VANÍČEK, Milan. *Jak vznikla krize* [online]. 2009 [cit. 2009-04-25]. Dostupný z WWW: <http://www.profit.cz/cs/article/jak-vznikla-krize.aspx>.

12. ZELENÝ, Milan. *Geneze krize* [online]. 2009 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/milan-zeleny.php?itemid=5788>.

13. ZUZÁK, Roman. *Kreativita při řešení krizí v podniku* [online]. 2008 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <http://pef.czu.cz/~zuzak/Kreativita_pri_reseni_krize.doc>.

8 Seznam použitých zkratek a symbolů

EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí product
HV	Hospodářský výsledek
IS	Informační Systém
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační Technologie
PPM	Parts per million
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
ROS	Return On Sales
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
THP	Technicko - Hospodářský Pracovní
USA	United States of America

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů